وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche Scientifique

جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر

Université Mustapha Stambouli Mascara

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأفراد والمنظمات

دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر

Place et Rôle de l'E-formation dans le Processus d'Apprentissage Organisationnel

Etude de cas : Algérie Télécom

إعداد الطالبة:

نصيرة بركنو

إشراف:

الأستاذ الدكتور: الحبيب ثابتي

لجنة المناقشة:

أ.د الجيلالي بن عبو	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر	رئيسا
أ.د الحبيب ثابتي	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر	مقررا
أ.د يوسف صوار	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	عضوا
أ.د محمد بن حميدة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	عضوا
أ.د فيصل مختاري	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر	عضوا
د. فوزي تشيكو	أستاذ محاضر أ	جامعة معسكر	عضوا

السنة الجامعية: 2017/2016

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى خاتم الأنبياء وشفيع المسلمين "محمد صل الله عليه وسلم"

إلى قرة عيني أطال الله في عمرها

حبيبتي الغالية ***أمي***

إلى روح ابي جعل الله مثواه الجنة.

إلى كل إخوتي والأهل والأقارب.

إلى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة.

نصيرة

الشكر

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته
على إتمام واخراج هذا العمل في شكله النهائي.
أتوجه بالشكر الجزيل لمنبع الحنان "أمي" على دعمها المادي والمعنوي.
أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان والتقدير للأستاذ الدكتور
الحبيب ثابتي على تفضله بالإشراف على هذه الدراسة وعلى الدعم
والتوجيه والمساندة ورحابة الصدر والتواضع.
أشكر الأساتذة المحكمين على ملاحظاتهم القيمة، وأعضاء لجنة المناقشة
على تكرمهم بمناقشة واثراء هذه الدراسة.
الشكر الموصول لعمال المكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،
وعمال مكتبة الكلية بجامعة معسكر.
كما لا يفوتني أن اشكر السيدة وسام بن ليمان اطار مسير بالمديرية العامة لاتصالات
الجزائر والسيدة فضيلة كيري مسؤولة مصلحة التدريب الإلكتروني وتسيير المعرفة
على كل ما قدمتاه من تسهيلات في الجانب التطبيقي.
الشكر والتقدير لكل من ساهم ولو بحرف أو كلمة طيبة في إتمام هذه الدراسة.

نصيرة

نصيرة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قـائمة الملاحـق

قـائمة الملاحق

مقدمة عامة

زيادة التطور العلمي والتكنولوجي السريع، وزيادة الضغوط البيئية نتيجة لحدة المنافسة، وتعقد الوظائف والتنوع في قوى العمل، والتركيز على الجودة وتنامي ظاهرة العولمة بجعل العالم قرية صغيرة وغيرها من العوامل وضعت المنظمات في مواجهة تحديات عديدة أهمها تقادم المعلومات والمعارف بسرعة كبيرة في ظل ثورة المعلومات والثورة التقنية ولسد فجوة المعارف حتّم على المنظمات ضرورة إكساب العاملين لديها مهارات ومعارف جديدة وتنمية قدراتهم واتجاهاتهم بما يحقق الإنسجام والتوافق مع ما يستجد من التطورات الحاصلة، وهو ما يوفره التدريب لذلك أصبحت المنظمات بمختلف أشكالها تعطي أولوية كبيرة للتدريب كونه يعد أداة فعالة لتنمية الموارد البشرية وتفجير الطاقات الإبداعية، إضافة إلى دوره الإستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمات.

والتدريب بالطريقة التقليدية أصبح لا يفي بمتطلبات واحتياجات العاملين والمنظمة على حد السواء مما تطلب الأمر من المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص إعادة النظر في الأنظمة التدريبية القائمة، والعمل على توظيف التقنيات الحديثة في العملية التدريبية ليبرز أسلوب جديد ومبتكر في التدريب يعرف بالتدريب الإلكتروني. حيث كثر في الآونة الأخيرة استخدام التدريب الإلكتروني من قبل الكثير من المنظمات والشركات العالمية كشركة أي بي أم (IBM)، وشركة سيسكو (Cisco) ...إلخ لما يتميز به من مزايا وفوائد تفوق ما كان يقدمه التدريب التقليدي. فاستخدام التدريب الإلكتروني يعود بالنفع على المنظمة والعاملين والمدربين؛ إذ يساهم في ترشيد التكاليف وتحقيق المرونة العالية من حيث الوقت والمكان وتفريد التدريب، إضافة إلى تحقيق اقتصاديات الحجم بتدريب أكبر عدد ممكن من المتدربين وغيرها من الفوائد.

ويلعب التدريب الإلكتروني دوراً مهماً وجوهرياً في تحفيز الموارد البشرية على اكتساب المزيد من المعارف الجديدة وتبادلها بسهولة ويسر مما يعزز لديها روح التعلم الذاتي المستمر. لذلك ينبغي على المنظمات الحرص على تنمية التعلم لدى العاملين لما له من أهمية بالغة على مستوى الفرد نفسه والمنظمة ككل، فالتعلم يعد الركيزة الأساسية للإبتكار والتغيير. الأمر الذي شجع المنظمات على تبني التعلم التنظيمي كإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة والتحول إلى منظمات متعلمة التي تجعل التعلم مسؤولية الجميع من أجل تبادل المعارف والخبرات.

ويعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، الذي حظي باهتمام كبير من طرف الكثير من المنظرين الإداريين أمثال Argyris و Schon والمنظمات كونه يعد المصدر الأساسي للتغيير والتطوير الإستراتيجي والإبداع وتنمية رأس المال الفكري. فالتعلم التنظيمي يساهم في زيادة وتجديد المعارف والخبرات لتطوير المقدرات الجوهرية للعاملين ولمواجهة حالات اللاتأكد البيئي والحفاظ على التنافسية بما يضمن للمنظمة القدرة على البقاء والإستمرارية.

أولا: إشكالية الدراسة

الإستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والشبكة العنكبوتية (الإنترنت) أدى إلى توظيف العمليات الإلكترونية على مستوى كل من الحكومة والمنظمات والأفراد، وظهور ما يسمى بالتجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، العمل عن بعد، الإدارة الإلكترونية وغيرها.

وفي ظل تنامي دور إقتصاد المعرفة زاد إهتمام المنظمات بالموارد البشرية بصفة عامة وعمال المعرفة بصفة خاصة لما لهم من دور حيوي في إكساب منظماتهم ميزة تنافسية مستدامة، ولتحقيق هذه الأخيرة ينبغي تجديد وتطوير معارف الموارد البشرية وتعزيز عملية التعلم لديهم من خلال التدريب المستمر.

والتدريب بالطريقة التقليدية (وجها لوجه) يعاني الكثير من الصعوبات والمشاكل تتمثل في تعذر استيعاب العدد الكبير للعمال المطلوب تدريبهم مما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى الإستفادة من التدريب على فترات متباعدة وبالتالي الحرمان من فرص الترقية والحصول على معارف حديثة إستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة، بالإضافة إلى بعد مراكز التدريب مما يشكل عائقاً بالنسبة للظروف الاجتماعية للعاملين وللمرأة العاملة على وجه الخصوص، إضافة إلى إرتفاع تكاليف التدريب المباشرة وغير المباشرة، كلها عوامل ساهمت في تبني نمط جديد للتدريب يتمثل في التدريب الإلكتروني كمدعم للتدريب التقليدي ومطلب حتمي وضروري لمواجهة التحديات التي تفرضها الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات.

ثانيا: أسئلة الدراسة

تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور التدريب الإلكتروني في تعزيز مسار التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

و يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بكل من التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي؟
- ما مستوى التدريب الإلكتروني بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما هي معوقات التدريب الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما مستوى التعلم التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما طبيعة العلاقة بين التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

بغية الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه تم صياغة الفرضيات التالية:

1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0{,}05$) في التدريب الإلكتروني تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، درجة التحكم في استخدام الحاسوب، درجة التحكم في استخدام الانترنت).

و تتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في التدريب الإلكتروني تعزى للجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في التدريب الإلكتروني تعزى للعمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في التدريب الإلكتروني تعزى للحالة العائلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في التدريب الإلكتروني تعزى للمستوى العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة$(\alpha \leq 0,05)$ في التدريب الإلكتروني تعزى للمستوى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة$(\alpha \leq 0,05)$ في التدريب الإلكتروني تعزى لدرجة التحكم في استخدام الحاسوب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في التدريب الإلكتروني تعزى لدرجة التحكم في استخدام الإنترنت.

2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

و تتفرع الفرضية الرئيسية الثانية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في التعلم التنظيمي تعزى للجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في التعلم التنظيمي تعزى للعمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في التعلم التنظيمي تعزى للحالة العائلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في التعلم التنظيمي تعزى للمستوى العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في التعلم التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في التعلم التنظيمي تعزى للخبرة.

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** للتدريب الإلكتروني دور في تعزيز التعلم التنظيمي.

وتتفرع الفرضية الرئيسية الثالثة إلى الفرضيات الفرعية التالية:

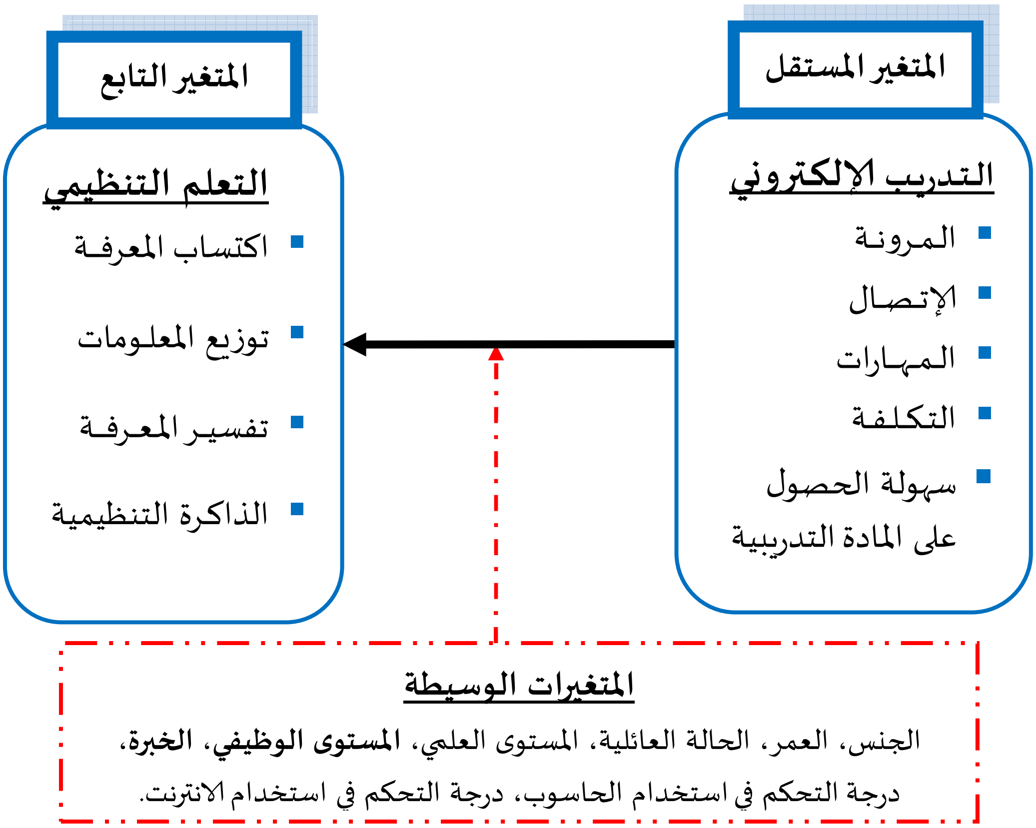
- للمرونة دور في تعزيز التعلم التنظيمي.
- للإتصال دور في تعزيز التعلم التنظيمي.
- للمهارات دور في تعزيز التعلم التنظيمي.
- للتكلفة دور في تعزيز التعلم التنظيمي.
- لسهولة الحصول على المادة التدريبية دور في تعزيز التعلم التنظيمي.

رابعا: نموذج الدراسة

تكون نموذج الدراسة مما يلي:

- **المتغير المستقل:** والمتمثل في اسهامات التدريب الإلكتروني والذي بدوره ينقسم إلى خمسة متغيرات وهي: المرونة، الإتصال، المهارات، التكلفة، سهولة الحصول على المادة التدريبية.
- **المتغير التابع:** يتجسد في التعلم التنظيمي وينقسم إلى أربعة متغيرات تتمثل في: اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية.
- **المتغيرات الوسيطة:** وتتكون من المتغيرات الشخصية والمتمثلة في: الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى العلمي، درجة التحكم في استخدام الحاسوب، درجة التحكم في استخدام الانترنت.

الشكـل: نمـوذج الـدراسـة



المصدر: من إعداد الطالبة.

خامسا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- إثراء الجانب النظري للمفهومين التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي.
- التعرف على مستوى التدريب الإلكتروني واسهاماته بمؤسسة اتصالات الجزائر، ومدى نجاح تطبيقاته.
- التعرف على مستوى التعلم التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- إبراز أهمية الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب الإلكتروني في تنمية معارف العاملين وتعزيز التعلم لديهم نظرياً وتطبيقياً.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

سادسا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على مفهومين حديثين في أدبيات الإدارة وهما التدريب الإلكتروني كأحد السبل الحديثة التي يمكن أن يقدم بها التدريب؛ والتعلم التنظيمي كمدخل رئيسي للتغيير والإبداع.
- تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية حول التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي تكويناً وتنظيماً.
- ستزود هذه الدراسة بالعديد من النتائج والتوصيات للمنظمات التي توظف التدريب الإلكتروني لتدريب العاملين لديها أو المنظمات التي تنوي القيام بتطبيق التدريب الإلكتروني.

سابعا: أسباب إختيار الموضوع

هناك جملة من الأسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، تتمثل في الآتي:

- الإهتمام المتزايد والمتنامي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيراتها على وظائف إدارة الموارد البشرية بصفة عامة ووظيفة التدريب بصفة خاصة.
- يعد التدريب الإلكتروني من الأساليب المعاصرة في تنمية الموارد البشرية كثر استخدامه في الآونة الأخيرة من قبل العديد من المنظمات.
- قلة الأبحاث والدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع دور التدريب الإلكتروني في تعزيز التعلم التنظيمي.
- الرغبة الشخصية في تناول التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي كمفهومين حديثين يندرجان في حقل إدارة الموارد البشرية.

ثامنا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة مختلف الجوانب الخاصة بالتدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي، والعلاقة بين المفهومين.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في المديرية العامة لإتصالات الجزائر.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين المستفيدين من التدريب الإلكتروني بمؤسسة إتصالات الجزائر.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة في الفترة الممتدة بين شهر جوان 2016 وشهر ديسمبر 2016.

تاسعا: منهج الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة وإختبار صحة فرضياتها والوصول إلى الأهداف المرجوة، إستعملنا المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على أسلوبين:

- **الأسلوب النظري:** وذلك بالرجوع إلى المسح المكتبي، بهدف إعطاء صورة واضحة عن مفهوم التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي.
- **الأسلوب الميداني (التطبيقي):** بإستخدام المسح الميداني لآراء أفراد مجتمع الدراسة بالاعتماد على المقابلة والإستبانة (الإستمارة) لجمع البيانات من أفراد المجتمع، وتحليلها بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V 18.

عاشرا: الدراسات السابقة

قامت الطالبة بمسح مكتبي لكل ما أتيح من مراجع عربية وأجنبية كالكتب والمقالات العلمية والأطروحات وغيرها المرتبطة بموضوع الدراسة للوقوف على ما توصلت اليه الدراسات السابقة وتحديد موضع الدراسة الحالية منها، وفيما يلي الدراسات التي تناولت كل من التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي والعلاقة بينهما، والمرتبة ترتيباً زمنياً:

1- **الدراسات المتعلقة بالتدريب الإلكتروني:**

- **دراسة (خالد بن عبد الرحمن إبراهيم النفيسة، 2008) بعنوان: واقع استخدام المشرفين التربويين للتعليم الإلكتروني في تدريب المعلمين بمدينة جدة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام المشرفين التربويين للتعليم الإلكتروني في تدريب المعلمين بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. وحددت عينة الدراسة ب 191 مشرف تربوي. واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود أهمية كبيرة لاستخدام المشرفين التربويين للتعليم الإلكتروني في تدريب المعلمين بمدينة جدة.
- إن ممارسة المشرفين التربويين للتعليم الإلكتروني في تدريب المعلمين بمدينة جدة كانت بدرجة متوسطة.
- وجود موافقة من المشرفين التربويين على المعوقات للتعليم الإلكتروني في تدريب المعلمين بمدينة جدة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين نحو ممارسة التعليم الإلكتروني في تدريب المعلمين بالرغم من اختلاف الدورات التدريبية لديهم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين نحو ممارسة التعليم الإلكتروني في تدريب المعلمين بالرغم من اختلاف درجة إلمامهم بالحاسب الآلي.

- دراسة (Tarek Lassoued, 2010) بعنوان:

Les déterminants de l'adoption de l'e-learning: étude empirique au sein de l'entreprise tunisiènne.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المحددة لتبني التدريب الإلكتروني. وقدرت عينة الدراسة ب 392 عامل في البريد التونسي. وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد التدريب الإلكتروني في مؤسسة البريد يتأثر في المقام الأول بالصورة الذاتية، والمساعدة التقنية وتصور سهولة الإستخدام. أما بالنسبة لمشاركة الإدارة العليا وتأثير الزملاء، لهما تأثير كبير بين المسجلين والغير مسجلين.

- دراسة (Benmerzouga Oahiba, 2012) بعنوان:

Le rôle du e-learning dans le développement des compétences : Cas U.F.C – Fonction publique.

هدفت الدراسة إلى تبيان الدور الذي يلعبه التدريب الإلكتروني في تنمية كفاءات موظفي القطاع العمومي. وتكونت عينة الدراسة من 79 متدرب بجامعة التكوين المتواصل (سيدي بلعباس، تلمسان، سعيدة). وتوصلت الدراسة إلى:

- صعوبة الوصول المتدربين إلى الإنترنت وغياب الإنترانت في مؤسساتهم.
- ان غالبية المتدربين يفضلون التدرب في مقهى الإنترنت، لأن أماكن العمل غير مجهزة بالوسائل اللازمة لهذا النوع من التدريب، أو عدم امتلاك الحاسوب. ويفضل آخرون التدريب الإلكتروني في المنزل لأولئك الذين لديهم الوسائل التكنولوجية (الحاسوب، الإنترنت) في المنزل.
- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في مكان العمل (الحاسوب، الانترنت) في المدينة كافية على عكس المناطق الريفية غير كافية.
- تفضيل أغلبية المتدربين اللغة العربية في التدريب.

- دراسة (Kieren Jamieson et al) بعنوان: **What Makes e-Learning Work?**[1].

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تحول دون التنفيذ الناجح للتدريب الإلكتروني في قطاع السكك الحديدية في استراليا بدراسة العوامل الاجتماعية والتنظيمية والتكنولوجية، وتحددت عينة الدراسة بستة (06) منظمات في الفترة الممتدة بين 2011 و 2013، حيث بلغ عدد أفراد العينة 1268 مفردة عام 2011 و 1801 مفردة عام 2013. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة تم توزيعها يدويا وإلكترونياً لاستطلاع آراء المستخدمين للتدريب الإلكتروني والغير مستخدمين له والمديرين. وتوصلت الدراسة إلى وجود مثبطات وحواجز أكثر من فوائد التدريب الإلكتروني، وتتمثل تلك الحواجز في ضعف البنية التكنولوجية وقلة الدعم، عدم ملائمة الوقت والمكان المخصص للتدريب، قلة دافعية المتدربين اتجاه التدريب الالكتروني، جودة المحتوى منخفضة، تأثير نمط الحياة السلبي إضافة إلى عدم وضوح فوائد التدريب الإلكتروني.

[1] Tom Short, Roger Harris, Workforce Development Strategies & Practices, Springer Science, Singapore, 2014, P 171.

- **دراسة (حسني عوض، شادية مخلوف، 2013) بعنوان: مستوى جودة التدريب الإلكتروني في ضوء معايير ومؤشرات التدريب الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر المتدربين.**

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى جودة التدريب الإلكتروني في ضوء معايير ومؤشرات التدريب الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر المتدربين أنفسهم، وتحديد أثر كل من متغيرات الجنس، الدرجة العلمية، التخصص، حالة المشرف على مستوى جودة التدريب الإلكتروني. وتم إختيار عينة طبقية عشوائية من العاملين في جامعة القدس المفتوحة الذين تلقوا برامج تدريبية إلكترونية بلغ قوامها 75 متدرب ومتدربة. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتصميم البرامج التدريبية وأنشطتها. وتنفيذ التدريب الإلكتروني يتطلب وجود بيئة افتراضية تتيح نوعا من المرونة والتفاعل والحرية في اختيار مكان التدريب ووقته.

- **دراسة (مجدي علي حسين الحبشي، 2013) بعنوان: التدريب الإلكتروني للمعلمين أثناء الخدمة في ضوء نموذج المدارس الذكية كأحد نماذج التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي (دراسة مستقبلية).**

هدفت الدراسة إلى صياغة رؤية مقترحة للتدريب الإلكتروني للمعلمين أثناء الخدمة في ضوء نموذج المدرسة الذكية، وبلغ أفراد عينة الدراسة 580 معلما ومعلمة في محافظتي الإسماعيلية وبورسعيد، واستخدم المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والمستقبلي وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من المدارس تحتاج إلى مراجعة الإمكانيات المتوفرة بها في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وأوصت الدراسة بضرورة انشاء مركز التدريب الإلكتروني للمعلمين.

- **دراسة** (Josep-Maria Batalla-Busquets, 2013) **بعنوان:**

Carmen Pacheco-Bernal, On-the-Job E-Learning: Workers'Attitudes & Perception.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التصورات والاتجاهات والدوافع والمثبطات التدريب وجها لوجه والتدريب الإلكتروني. وتم إجراء البحث على الانترنت بإرسال الإستبيان عن طريق البريد الإلكتروني لـ 2000 عامل في بنك الإدخار الأوروبي (Caixa Bank). وبينت النتائج أن العاملين ينظرون إلى التدريب الإلكتروني كمنهجية تدريب أكثر مرونة. ومن ناحية أخرى، ينظر إلى التدريب وجها لوجه كمنهجية أكثر تحفيز مقابل التدريب الإلكتروني. وتمثلت دوافع العمال نحو التدريب في ثلاثة إتجاهات أساسية هي **العاطفية والاجتماعية**؛ التي تكشف عن سوء التكيف أو الخوف من الاحتياجات التدريبية الجديدة، وأخيرا، تلك المرتبطة **بمجتمع المعرفة**. كما توصلت الدراسة إلى أن المنظمة ترى أن التدريب الإلكتروني يعتبر كمنهجية مرنة وفعالة لتطوير المهارات. أما من وجهة نظر العاملين، يرون أن مزايا التدريب الإلكتروني ليست واضحة جدا وتعتمد إلى حد كبير على موقفهم اتجاه استخدام الإفتراضية (Virtuality).

2- الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

- **دراسة (رضا نعيجة، 2012) بعنوان: التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب O C Touat أدرار.**

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ونوع التعلم التنظيمي بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب O C Touat. بلغت عينة الدراسة 64 عامل. توصلت الدراسة إلى أن مستوى التعلم التنظيمي ضعيف نتيجة لصعوبات مرتبطة أساساً بعوامل نفسية العامل، ونمط التسيير وثقافة التنظيم غير الرسمي النابعة من ثقافة المجتمع داخل المؤسسة الجزائرية. والنوع السائد في المؤسسة هو التعلم أحادي الحلقة. كما توصلت الدراسة إلى أن العامل واع بأهمية انتشار التعلم التنظيمي من خلال ممارساته داخل المنظمة ولكن وعيه لم يبلغ مستوى الأهداف الإستراتيجية.

- **دراسة (حمد بن قبلان آل فطيح، 2013) بعنوان: علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض.**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. واشتملت عينة الدراسة على 221 ضابطاً من جميع الرتب العسكرية بالمديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
- توفر ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.

- **دراسة (محمد الباي، 2015) بعنوان: دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.**

هدفت الدراسة إلى دراسة إمكانية تبني ثقافة التعلم التنظيمي في مشاريع مؤسسة اتصالات الجزائر. واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة مكونة من 400 عامل. وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات التعلم التنظيمي بالمؤسسة (الفردي-الفرقي-التنظيمي) متوفرة بدرجة متوسطة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات التعلم التنظيمي وأبعاد تحسين مشاريع الإنتاج الوحدوي، وعلاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات التعلم التنظيمي وأبعاد تحسين مشاريع تصميم المنتجات الجديدة، وعلاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات التعلم التنظيمي وأبعاد تحسين العمليات الاستثنائية والمعقدة.

- **دراسة (فطيمة الزهرة بريطل، 2016) بعنوان: أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة سونطراك.**

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري وذلك من خلال الدور الذي تلعبه مستويات التعلم التنظيمي. واستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من 150 مسير بمؤسسة سونطراك قسم الإنتاج حيدرة (الجزائر العاصمة). وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تهتم بالتعلم التنظيمي بمختلف مستوياته، ويوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستويات التعلم التنظيمي على مختلف مكونات رأس المال الفكري.

- **دراسة (حسين وليد حسين وآخرون، 2016) بعنوان: تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية ميداناً للتطبيق. وبلغ عدد أفراد العينة 35 فرداً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

3- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي:

- **دراسة (Wan-Tzu Wong, Neng-Tang Norman Huang, 2015) بعنوان:**

The effects of e-learning system Service quality & users' acceptance on organizational learning.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد آثار جودة الخدمة لنظام التدريب الإلكتروني وقبول المستخدمون على التعلم التنظيمي. وتم سحب مفردات العينة من 15 شركة معتمدة من قبل مركز شهادة الجودة للتدريب الإلكتروني من تايوان. وأظهرت النتائج ما يلي:

- جودة خدمة نظام التدريب الإلكتروني له تأثير إيجابي على قبول واستخدام تكنولوجيا التدريب الإلكتروني، وهذا الأخير له تأثير إيجابي على فعالية التعلم التنظيمي؛
- قبول استخدام تكنولوجيا التدريب الإلكتروني تلعب دور الوسيط الكامل في العلاقة بين جودة الخدمة لنظام التدريب الإلكتروني وفعالية التعلم التنظيمي.

- **دراسة (Sun Joo Yoo, Wenhao David Huang, 2016) بعنوان:**

Can e-learning system enhance learning culture in the workplace? A comparison among companies in South Korea.

تم تحليل إجمالي 327 مفردة من ثلاث شركات كورية (A,B,C) لبحث إشكالية: هل يمكن استخدام نظام التدريب الإلكتروني في الشركات لتسريع عملية التحول (التطور) إلى منظمات التعلم؟ وأظهرت النتائج أن أنظمة التدريب الإلكتروني للشركتين A و C يمكن ان تسهل من عملية تطوير منظمات التعلم، في حين أن أنظمة التدريب الإلكتروني للشركة B لا تعمل على تيسير تطوير تعلم المنظمات. كما خلصت الدراسة إلى أنه يجب النظر في مستويات قبول العمال نحو أنظمة التدريب الإلكتروني

بغية تعزيز فعالية التنفيذ طويل الأجل لأنظمة التدريب الالكتروني التي تؤدي إلى تطوير منظمات التعلم.

4- **التعقيب على الدراسات السابقة:**

- استفادت الطالبة من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري، بالاستفادة من المضمون والمراجع والعناوين والتصنيف.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة رئيسية للدراسة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- إن الدراسة الحالية تعد من أوائل الدراسات العربية والمحلية –على حد علم الطالبة- التي تناولت دور التدريب الإلكتروني في تعزيز التعلم التنظيمي.
- تميزت الدراسة بتشخيص التدريب الإلكتروني على المستوى المؤسساتي (المنظمي) مقارنة بالدراسات السابقة خاصة منها العربية حيث أجريت أغلبها في المؤسسات ذات الطابع التعليمي ومرد ذلك يعود إلى أن التدريب الإلكتروني كانت بدايات استخدامه في الجامعات والمدارس.
- كما تميزت الدراسة في الجانب النظري من خلال تفصيل وتسلسل في المعلومات والأفكار من العام إلى الخاص في عرض المفاهيم المرتبطة بالتدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي.
- تميزت الدراسة الحالية عن سابقاتها في تناول مفهوم التدريب الإلكتروني بمدلول إداري من وجهة نظر ادارة الموارد البشرية.

حادي عشر: صعوبات الدراسة

واجهت الطالبة مجموعة من المشاكل والصعوبات في كل من الجانبين النظري والميداني، وفيما يلي أهمها:

- أغلبية المراجع المتصلة بمفاهيم التدريب الإلكتروني كانت جلها باللغة الأجنبية مما تطلب الأمر جهداً في ترجمتها.
- يعد التدريب الإلكتروني من المفاهيم الحديثة نظرياً وتطبيقاً مما جعل من عملية البحث عن المؤسسات التي تطبق التدريب الإلكتروني على مستوى المؤسسات الجزائرية صعبة حيث استغرقت وقتا طويلاً، إضافة إلى صعوبة الحصول على الموافقة بالتربص بتلك المؤسسات.
- صعوبة استرجاع جميع الإستبانات نتيجة لتوزيعها عن طريق الإيميل بسبب تشتت المستجوبين في أماكن مختلفة وهذا راجع إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك عدة فروع على المستوى الوطني.

ثاني عشر: هيكل الدراسة

للإلمام بجوانب الدراسة وتحقيق الأهداف المسطرة تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول رئيسة:

- **الفصل الأول:** تناولنا في هذا الفصل الأسس النظرية للتدريب من خلال ثلاثة مباحث، إذ تضمن المبحث الأول ماهية التدريب، أما المبحث الثاني تضمن مبادئ، أنواع ومعوقات التدريب، في حين تضمن المبحث الثالث والأخير مراحل العملية التدريبية بدءاً من تحديد الإحتياجات التدريبية وصولاً إلى عملية التقييم.
- **الفصل الثاني:** تطرقنا في هذا الفصل إلى التدريب الإلكتروني كأسلوب حديث في تدريب الموارد البشرية من خلال ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول تكنولوجيا المعلومات وأثرها على وظيفة التدريب، وفي المبحث الثاني تضمن الأصول النظرية للتدريب الإلكتروني من مفاهيم وأهم المبررات التي دعت إلى تبنيه وصولاً إلى متطلبات التدريب الإلكتروني.
- **الفصل الثالث:** قمنا في هذا الفصل بتسليط الضوء على التعلم التنظيمي كمفهوم حديث تعتمده المنظمات المعاصرة لمسايرة التطورات الحاصلة في بيئتها. ولإبراز الدور الحيوي للتعلم التنظيمي تناولنا ثلاثة مباحث؛ المبحث الأول خصص للتأصيل الفكري للتعلم التنظيمي من مفاهيم وأهمية وأهداف، أما المبحث الثاني تطرق إلى كل ما يميز التعلم التنظيمي من خصائص وأنواع ومستويات وأبعاد، بالإضافة إلى مراحل عملية التعلم التنظيمي ومتطلباتها وأهم المعوقات التي تحول دون التعلم التنظيمي، أما المبحث الثالث تضمن المنظمة المتعلمة كنموذج للمنظمات المعاصرة من خلال إبراز مدلولاتها الفكرية وأهم ما يميزها عن التعلم التنظيمي كمفهوم، والمنظمة التقليدية كهيكل، وفي الأخير المبحث الرابع تناول العلاقة بين التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي.
- **الفصل الرابع:** قمنا بدراسة واقع دور التدريب الإلكتروني في تعزيز مسار التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، بتعريف المؤسسة، واستعراض وظيفة التدريب التقليدي والإلكتروني بالمؤسسة، ثم تحليل الإستبانة وعرض النتائج واختبار الفرضيات.

وفي الأخير تم اختتام الدراسة **بخاتمة عامة** تناولت النتائج النظرية والميدانية للدراسة التي على أساسها تم تقديم مجموعة من التوصيات لتدارك النقائص، واقتراح مجموعة من المواضيع البحثية كأفاق للدراسة تستدعي الإثراء.

الفصل الأول

الأسس النظرية
للتدريب

تمهيد:

لقد أدى الإتجاه المتزايد نحو تحقيق مزايا تنافسية في ظل المنافسة الشديدة وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والتغيرات السريعة والمعقدة والمتلاحقة في مجال الأعمال وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية إلى زيادة الحاجة إلى تدريب العاملين وإلى بروز التدريب ليكون واحداً من أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرات الفاعلة للأداء، بما يلبي احتياجات المنظمات لتحقيق غاياتها والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات وربط الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم، والتدريب الفاعل يعد إستثماراً في الموارد البشرية يعود بالكثير من المنافع على المنظمة والعامل في المدى القصير والطويل.

وللإلمام بمختلف جوانب الفصل قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التدريب؛

المبحث الثاني: مبادئ، أنواع ومعوقات التدريب؛

المبحث الثالث: مراحل وإجراءات العملية التدريبية.

المبحث الأول: ماهية التدريب

يعد التدريب من أهم الأنشطة والفعاليات التي تهتم بها الإدارة العليا بكافة المنظمات وإدارات الموارد البشرية بصفة خاصة إذ له الدور الفعال في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف العاملين والمنظمة.

المطلب الأول: دواعي الإهتمام بالتدريب

إن تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية فرضته ضرورات كثيرة نتيجة التغييرات السريعة في عالم اليوم، والتي كان من نتائجها تعقد وتطور المجتمعات الحديثة، فشكلت ضغوطاً في كافة الإتجاهات على المنظمات كي تتكيف مع هذه الضرورات أولا، وأن تتناغم مع هذه المتغيرات لتعظيم قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة ثانياً.

إن تعقيدات الوظائف ونوعياتها وحركياتها، والإتجاهات الداعية إلى ضرورة تحسين مستويات الجودة والخدمة، وتشكيل فرق العمل وصنع القرارات، وإستخدامات التكنولوجيا الحديثة وتحديات العولمة، كل هذه الضرورات جعلت من عملية تدريب الموارد البشرية نشاطاً استراتيجياً ضمن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، تخصص لها كافة الموارد المالية اللازمة للإرتقاء بمواردها إلى مستويات الفاعلية والكفاءة والتميز في الأداء[1].

حدد Bass ثلاثة عوامل تجعل من التدريب ضرورة لابد منها في المنظمة، وهي: التطور والتقدم الفني، والتعقيد المؤسسي، والعلاقات الإنسانية. وترتبط هذه العوامل الثلاثة بروابط قوية فمثلا التقدم الفني يؤدي إلى زيادة حجم المنظمة، وزيادة حجم المنظمة يؤدي إلى زيادة تعقدها، وبالمثل فإن زيادة التعقد في المنظمة وزيادة التقدم الفني يؤديان إلى مشكلات إنسانية[2].

ومن أهم العوامل التي ساهمت في زيادة الإهتمام بالتدريب تتمثل في:

1- العولمة:

إن في ظل العولمة أصبحت الشركات متعددة الجنسيات لها فروع في دول كثيرة وهنا تكمن أهمية التدريب، إذ على المدراء والعاملين في تلك الشركات فهم ثقافة وأعراف البلد الذين يعملون فيه وكذلك التدرب على التعامل مع العاملين لأنهم في العادة يكونوا من جنسيات متعددة وهنا يظهر لدينا التدريب على إدارة التنوع[3]. ويعتبر التدريب أحد الأسلحة الإستراتيجية للحفاظ على ثروات الشعوب أمام تحديات العولمة والأمركة، فالتدريب هنا يزيد عن المعرفة والمعلومات عن إتجاهات الإقتصاد العالمي والتكنولوجيا العالمية والفرص والتهديدات العالمية.

---

[1] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: إتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 254.

[2] حيدر محمد العمري، إستراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 126.

[3] فايز حسين، سيكولوجيا الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 57.

ويوفر التدريب المهارات اللازمة للتفاوض والتعاقد مع المنافسين والموردين والمستثمرين وبالتحديد تتمثل نتائج الإستثمار في التدريب[1]:

- يعمل التدريب على تحقيق القدرات الفعلية والمنطقية في التعامل مع حوار الثقافات والحضارات.
- يوفر التدريب والتعليم والكوادر الوطنية للتعامل مع الإختراعات والإبتكارات التكنولوجية الجديدة ومن ثم يتم نقل المناسب منها للوطن الأم.
- يوفر التدريب والتعليم المناخ التنظيمي الجاذب للإستثمارات الدولية والشركات عابرة القارات.
- يحقق التدريب تنمية مهارات وفنون التعامل مع الآخرين من الجنسيات المختلفة وخاصة المهارات السلوكية.
- يسمح التدريب بإعداد جيل جديد من الشباب المناسب للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت والواعي بضرورة تحديث الصناعة والبنوك والشركات وبقية الأنشطة الإقتصادية الأخرى.
- التدريب هو العمود الفقري والمشارك الأعظم في إعاد هيكلة الموارد البشرية لتواجه المنافسة العالمية.
- تتطلب العولمة إستمرار الإنفتاح على العالم إقتصادياً وإجتماعياً وثقافيا وفنيا وتجاريا وماليا بشرط الحفاظ على موارد الدولة. ولا يتحقق ذلك بدون التدريب المستمر.
- يعمل التدريب على التوفيق بين الأصالة والمعاصرة بين التفكير العالمي والأداء القومي، بين الفرص والتهديدات.

2- الحاجة إلى القيادة:

يعني عصر العولمة وقوة العمل أن المنظمات سوف تحتاج إلى تجديد وتدريب وتطوير العاملين وأصحاب المواهب الإدارية من المدراء التنفيذيين، والموظفين الإداريين. وفي ظل الاقتصاد العالمي تحتاج المنظمات إلى الأداء بنجاح وهذا يتطلب مهارات مختلفة للعاملين ويحتاج المدراء كذلك إلى الوعي الذاتي والقدرة على بناء فرق العمل الدولية، وجعل الإدارة عالمية وكذلك خلق التفاعل وإدارة العاملين من خلفيات ثقافية متنوعة. والمدراء الفاعلين ينجزون الوظائف الأساسية للإدارة (من تخطيط، تنظيم، قيادة ورقابة) ولكن يجب أن يتمتعوا بإتصالات جيدة والمساعدة في تطوير وتنمية العاملين، والتعاون في العمل مع العاملين أكثر من الإعتماد على نمط القيادة الأوتوقراطي أو الدكتاتوري. كما وتحتاج المنظمات إلى تحديد أصحاب المواهب الإدارية ومساعدة المدراء الجدد من أجل تطوير المهارات التي يحتاجونها لغايات النجاح

[1] فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 343.

وتشمل هذه المساعدة على تقديم الخبرات الوظيفية، ومواد تدريبية، وكذلك تطوير مهارات العاملين وحل مشاكل التنظيم وتطوير الخطط الملائمة من أجل حل هذه المشاكل[1].

3- جذب وإعادة تدريب المواهب:

الاقتصاد يتوقع إضافة (20) مليون وظيفة جديدة إذ أن العدد الضخم من العاملين الجدد يحتاج إلى إعادة إستبدال العاملين القدماء وضخ دماء جديدة للعمل. كما أن الإنفجار السكاني يتطلب المزيد من تقديم السلع والخدمات وبالتالي زيادة الحاجة إلى العاملين. وهذه الزيادة في إستقطاب العاملين يرافقها زيادة في برامج التدريب على مختلف الأنشطة ولاسيما فيما يتعلق بمهارات الحاسوب. وكذلك يحتاج العاملين إلى تنمية مهارات متعددة لهم مثل المهارات المعرفية والمهارات الشخصية وبالتالي ظهر لدينا في المفهوم الحديث يشير إلى إدارة الموهبة والذي يعتبر جزء مهم في أي تنظيم حيث يعتني بالعاملين من حيث تنمية مهاراتهم وإعادة تدريبهم[2].

4- خدمة الزبائن والتركيز على الجودة:

ويتطلب ذلك التركيز على النوعية الجيدة ورفع الأداء وكذلك فإن الاهتمام والتميز بخدمة الزبائن يتطلب الاهتمام بخصائص المنتج والخدمة والتفاعل مع الزبائن وقيادة التميز في مجال خدمة الزبائن يتضمن فهم رغبات وإحتياجات الزبائن وتوقع الإحتياجات المستقبلية لهم. ويتضمن كذلك تقليل الأخطاء في السلع المنتجة وزيادة المعارف الخاصة بالعاملين على إعتبار أن الزبائن يملكون معرفة واسعة ويتوقعون من المنظمات تقديم خدمات متميزة إذ يخلق ذلك تحدياً للعاملين من أجل التفاعل مع الزبائن إذ يتطلب هذا التفاعل إيجاد سمعة للمنظمة وتحقيق أداء مالي عالي. وكذلك يحتاج العاملين إلى معرفة تامة حول المنتجات ومهارات في تقديم الخدمات وكذلك يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة حول أنواع القرارات التي يمكن أن يتخذوها عند التعامل مع الزبائن وللمنافسة في إقتصاديات اليوم سواء على المستوى المحلي أو العالمي فإن المنظمات تحتاج إلى تقديم السلع والخدمات بجودة عالية. وهنا يظهر لدينا مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تشير إلى جهد واسع النطاق ومستمر للمنظمات من أجل تحسين أساليب الأفراد والآلات والأنظمة التي تنجز العمل، ومن القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة أولا: أساليب وعمليات تصميم لإشباع الحاجات الداخلية والخارجية للزبائن، ثانيا: كل عامل في المنظمة يتلقى تدريباً حول الجودة[3]؛ فالتدريب يعتبر من المتطلبات المهمة لتطبيق الجود الشاملة لأنه يهدف بصفة عامة إلى تعديل تفكير وسلوك المتدرب إيجابياً نحو تطبيق الجودة الشاملة على ضوء إحتياجات العملاء[4].

[1] فايز حسين، مرجع سبق ذكره، ص 57.

[2] نفس المرجع السابق، ص 59.

[3] نفس المرجع السابق، ص 60.

[4] هدى بنت صالح أبو حيمد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 209.

5- التغير الديمغرافي والتنوع في قوى العمل:

تواجه المنظمات تحديات مختلفة كنتيجة لزيادة التنوع في قوى العمل، وفي المهارات والقدرات، ويعتبر العامل السكاني من أهم العوامل التي تحدد حجم وتعويض قوى العمل.

وفي ظل الاقتصاد العالمي أصبح هنالك تنوعاً في العاملين من حيث العرق، الجنس، الدين والجنسية إذ يتطلب برامج تدريبية للمساعدة على التأقلم مع ذلك وفهم ثقافات الآخرين حتى تلبي إحتياجاتهم وكذلك عمل برامج تدريبية للمدراء على إدارة التنوع الحاصل في مكان العمل من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية. وكذلك يجب تقديم تدريب في المهارات الفنية الضرورية من أجل خدمة الزبائن في ظل الاقتصاد العالمي المفتوح.

6- الأداء العالي لنماذج أنظمة العمل:

تمكنت التكنولوجيا الحديثة من إحداث تغييرات في المهارات المطلوبة وفي أدوار العمل وفي إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للعمل مثل استخدام فرق العمل وإستخدام الإنتاج المتكامل المعتمد على الحاسوب وأن استخدام الرجل الآلي والحواسيب لإتمام عمليات الإنتاج وأن إستخدام مثل هذه التقنيات يتطلب عمال مراقبة للمعدات وكذلك المشاركة في المعلومات مع عمال آخرين وفهم العلاقات بين جميع مكونات عمليات الإنتاج وبالتالي فإن ذلك يتطلب مزيداً من التدريب على إستخدام مثل تلك التقنيات الحديثة.

7- زيادة القيمة إعتماداً على المعرفة:

في الوقت الحاضر العديد من المنظمات أصبحت مهتمة وبشكل كبير بتطوير رأس المال الفكري كطريقة للحصول على الميزة التنافسية وكنتيجة لذلك تحاول المنظمات جذب وتطوير وتدريب العاملين وخصوصاً عمال المعرفة. ومن أجل الإستفادة من معارف العاملين فإن ذلك يتطلب نمط إداري يركز على تطوير وتمكين العاملين والتمكين يعني إعطاء العاملين المسؤولية والسلطة من أجل إتخاذ القرارات، ومن أجل التمكين بنجاح فإنه على المدراء تدريب العاملين والعمل على ربط العاملين مع المصادر المتاحة من خارج المنظمة مثل (الناس، المواقع الإلكترونية...إلخ) ومساعدة العاملين على التعامل مع العاملين الآخرين والمدراء في المنظمة وكذلك يجب تدريب العاملين على وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل الويب، البريد الإلكتروني، الأدوات الأخرى للإتصال وكذلك جمع ومشاركة في المعلومات[1].

8- التكنولوجيا الحديثة (الجديدة):

إن توالي التغيرات والتطورات والاكتشافات المعرفية والعلمية والتقنية مع تقارب الفترة الزمنية الفاصلة بين إكتشاف آخر اختراع وما يليه...إلخ مما فرض على كافة المنظمات التفكير

[1] نفس المرجع السابق، ص 60.

العميق اتجاه التعايش الفعال والتكيف مع تلك الأحداث والمستجدات وتوظيفها بإعادة تنظيم وجودها ورسم إستراتيجياتها سعياً إلى الاستمرار والترقي والنمو معرفياً وتقنياً[1].

كما أن التطور السريع الجاري في مجال التكنولوجيا يحدث نقصاً في عدد ونوعيات الكفاءات والمهارات المختلفة والمطلوبة اتجاه هذا التطور، وبالنظر لضيق سوق عرض الكفاءات الإدارية المطلوبة، وعدم كفايتها لمواجهة حدود الطلب الفعلي[2].

والمؤكد ان ذلك ضاعف من تحديات المنظمات والعاملين فيها ولعل أبرز هذه التحديات إعادة التأهيل والتطوير المستمر على مستوى كل من المعرفة والمهارة وليس ثمة مجال نحو معاهد ومنظمات تعليمية لتصحيح الوضع سوى من خلال التوسع والتطوير في إدارات ومراكز التدريب بالمنظمات لتتولى عملية القيام بهذه الأنشطة المهمة[3].

المطلب الثاني: مفهوم التدريب

أولا: تعريف التدريب

1- **لغة:** يقال: درب فلان فلاناً بالشيء ودربه على الشيء: عوده ومرنه.

2- **إصطلاحاً:**

تختلف تعريفات التدريب بإختلاف وجهات نظر الكتاب في عملية التدريب، إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير وفيما يلي نذكر بعض هذه التعريفات على النحو التالي:

- تعرف منظمة العمل الدولية (1987) التدريب بأنه جميع الأنشطة التي تهدف في المقام الأول إلى ضمان إكتساب المهارات العملية والمعارف والاتجاهات المطلوبة للعمل[4].
- يعرف Vein Dugon (1988) التدريب على أنه اكتساب أو تطوير المعارف والمهارات والتقنيات والاتجاهات والخبرات التي تمكن الفرد من توحيد جهوده مع جهود الفريق الذي ينتمي إليه[5].
- ويعرف Filippo التدريب بأنه عملية زيادة المعرفة والمهارة للعامل للقيام بعمل معين[6].
- أما L.L Stenmetz يعرف التدريب على أنه عملية قصيرة المدى باستخدام إجراء منهجي ومنظم من خلالها يتعلم الأفراد غير الإداريين المعارف التقنية والمهارات لغرض محدد[7].

---

[1] هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2009، ص 187.

[2] رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمات المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 364.

[3] هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، مرجع سبق ذكره، ص 187.

[4] Alain Hosdey, Jacques Rogister, Formation en entreprise : Les clés de la réussite, Edi pro, Belgique, 2009, P 12.

[5] Olagunju, Mary mofoluwake, Effect of training on employees' performance in Nigerian banking industry, Author House, USA, 2014, P 37.

[6] Rahul Jain, Business studies XII, Fourth edition, V.K. enterprises, India, 2007, P 128.

[7] Y.K. Singh, H.S. Rawat, Human resource management, APH Publishing corporation, New Delhi, 2006, P 223.

- يعني التدريب استخدام خبرة دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل لدى العاملين[1].
- التدريب عملية إدارية تسعى إلى زيادة مهارات العامل ومعلوماته كماً ونوعاً من أجل رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته وتوسيع مداركه في مجال عمله[2].
- التدريب هو تحضير الفرد لأداء معين بواسطة شرح النظري والتطبيق العملي وذلك بهدف تطوير الفرد معرفياً ومهارتياً وإتجاهياً (سلوكياً)، أو بمعنى آخر بهدف نمو الفرد (زيادة مستوى الإستعدادات والقدرات)[3].
- التدريب هو العملية التعليمية على المدى القصير لتحسين وتغيير في المعارف والمهارات والسلوك، الكفاءة والإتجاه للعامل لتلبية متطلبات الوظيفة والمنظمة[4].
- التدريب هو مجموعة التفاعلات الديناميكية والنمو الذي يحدث في الفرد المتدرب، وبالتالي فهي مجموعة من الحوادث أو الخطوات المتكررة والمرتبطة مع بعضها وتؤدي إلى تنمية خاصة، والتدريب وسيلة لتغيير الإتجاهات عن طريق إكتساب المتدرب خبرة منظمة وخلق الفرص المناسبة للتغير عن طريق التشجيع المستمر على تعلم وإستخدام الأساليب الإدارية الحديثة بصورة يمكن معها تطبيق المعرفة والمهارات في العمل وزيادة الحساسية والتفاعل مع الأخرين ولإيجاد الدافع لتفسير السلوك إلى ما هو أحسن[5].
- التدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بأسلوب أفضل، ووصف بأنه إجراء منظم يتزود الفرد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة. ويمكن النظر للتدريب بإعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة، والمهارات، والإتجاهات والسلوك. فهو يعني تغيير ما يعرفه العاملون، وكيفية أدائهم للعمل، واتجاهاتهم نحو العمل، وأنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء.إن الهدف النهائي للتدريب هو الوصول إلى تحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء، وبالتالي القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة[6].

---

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 660.

[2] أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، الطبعة الأولى، بدون دار النشر، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 415.

[3] الهاشم حمدي، التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، الأردن، 2013، ص 21.

[4] Y. L. Giri, Human resource management: Managing people at work, 1st edition, Nirali prakashan, India, 2008, P 3.3.

[5] محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 167.

[6] نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص261.

- يقصد بالتدريب تعليم منظم ومحدد ومبرمج لإكساب المتدرب عادات ومهارات وقدرات على أداء معين، أو رفع كفاءته[1].
- التدريب عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر أو المستقبلي[2].
- التدريب في جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر يهدف إثراء وتنمية معرفة ومهارة وسلوك الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية[3].
- التدريب هو العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار أو آراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد[4].
- التدريب هو جهد المخطط من قبل المنظمة لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم في العمل[5].
- التدريب هو البرنامج المخطط المصمم لتحسين الأداء وإحداث تغييرات ملموسة في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي للعاملين للقيام بعمل معين[6].
- التدريب عملية مخططة لتعديل الإتجاهات أو المعرفة أو المهارة أو السلوك من خلال التعلم من الخبرات لتحقيق الأداء الفعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة. والغرض منه، في حالة العمل، تطوير قدرات الفرد وتلبية احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية للمنظمة[7].
- التدريب عبارة عن جهد مخطط ومنظم هادف إلى إكساب المشاركين معارف جديدة أو إنعاش معارف قديمة ومهارات جديدة وتغيير أو بناء إتجاهات لدى المشارك[8].
- التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي

---

[1] فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 343.

[2] محمد موسى الشريف، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، الطبعة الرابعة، دار الاندلس الخضراء، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 25.

[3] أحمد الخطيب، "الإدارة الجامعية دراسات حديثة". الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص236.

[4] محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 97.

[5] S Van Aswegen et al, Human resource management: Fresh perspectives, Pearson education , south Africa, 2009, P 117.

[6] Biswajeet Pattanayak, Human resource management, 3rd edition, Prentice Hall, New Delhi, 2005, P 74.

[7] Dennis Nickson, Human resource management: For the hospitality & tourism industries, 1st edition, Elsevier, USA, 2007, P 154.

[8] محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 174.

مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من العامل والمنظمة[1].

من خلال ما تقدم نستنتج أن التدريب **عملية قصيرة المدى، مخططة ومستمرة ومنظمة لإحداث التغيير والتطوير في المعارف والمهارات والاتجاهات (كما ونوعا) الحالية والمستقبلية للعاملين بهدف تمكينهم من تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية إستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.**

ثانيا: الجوانب التنظيمية لعملية التدريب[2]

من الملاحظ أنه في المنظمات صغيرة الحجم يمارس التدريب فيها أثناء العمل On the job training وذلك عن طريق خطوط الإشراف المختلفة. وإذا تواجد قسم خاص بشؤون الموارد البشرية في هذه المنظمات فإن أنشطة التدريب تكون من مسؤولية مدير إدارة الموارد البشرية ومن النادر ان نجد أن هناك قسم متخصص للتدريب داخل قسم الموارد البشرية بها. لكن من ناحية أخرى، نجد أن هناك قسم خاص للتدريب داخل إدارة الأفراد أو العلاقات الصناعية في الغالبية العظمى من المنظمات كبيرة الحجم. ويلاحظ من الناحية التنظيمية أنه قد تضم أنشطة التدريب في قسم واحد.

أما عن نوعية سلطة قسم التدريب فهي سلطة إستشارية بإعتباره وظيفة من الوظائف الإستشارية في المنظمة، إن مجال نشاطه يقتصر على إعداد السياسات التدريبية وتقديم النصائح والخدمات التدريبية لكافة قطاعات التنظيم المختلفة، وبتحديد أدق فإن قسم التدريب يمارس الوظائف التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأهداف، الخطط الشاملة وتحديد المسؤوليات الخاصة بها.
- إعداد برامج التدريب بالمشاركة مع الأقسام التنفيذية.
- تجميع وتجهيز مواد التدريب، معدات التدريب وغيرها.
- إعداد التعليمات والتوجيهات بشأن بعض البرامج (غالباً بالنسبة للبرامج التوجيه والإشراف).
- تدريب بعض العاملين التنفيذين لإعدادهم كمديرين لتطوير وتنمية المهارات الفنية للعمال.
- إدارة وتنسيق كل برامج التدريب.
- تقييم فعالية مجهودات التدريب.

---

[1] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، ص 137.

[2] محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص 621-623.

أما عن مسؤولية السلطة التنفيذية عن عملية التدريب فإنها تتضح على النحو التالي:

1- **مسؤولية الإدارة العليا:** في إصدار السياسات الرئيسية للتدريب علاوة على ذلك فإنه يجب عليها مراجعة الخطوط العريضة لخطط وبرامج التدريب والموافقة عليها دون أن تغرق نفسها في التفاصيل. ومن مسؤولياتها أيضاً الموافقة على ميزانية التدريب.

2- **الإدارة التنفيذية المباشرة (المشرفين، الملاحظين...إلخ):** يأتي في المقام الأول لواجباتهم ومسؤولياتهم هو إدراكهم الواعي لمشاكل التدريب التي تتواجد في أقسامهم ويجب عليهم أن يشتركوا في إيجاد برامج تدريبية خاصة بهم تساعد على حل المشاكل في وحداتهم، وأيضا تقع على عاتقهم مسؤولية مباشرة فيما يتعلق بنجاح عملية التدريب أثناء العمل في أقسامهم.

إن على المشرف أن يتأكد من تدريب مرؤوسيه على الأسس السليمة للعمل، إن عليه أن يعلم ويتشاور مع مرؤوسيه للتأكد من الأداء الملائم للعمل، وفي حقيقة الأمر فإن المشرف يعتبر نفسه بمثابة مدرب وغالباً ما يكون مسؤولاً عن توجيه العاملين الجدد، وقد يقوم بتنظيم مقابلات تدريبية بغرض تحقيق الأمان في العمل كما يقوم المشرف أيضاً بالإختبار من بين المرؤوسين هؤلاء الذين يجب إشراكهم في برامج التدريب الرسمية، إلا أنه لا يعتبر مسؤولاً فقط عن تحقيق أهداف الإنتاج بل أيضاً مسؤولاً عن تنمية مرؤوسيه.

مما سبق يمكن القول بأن التدريب مسؤولية مشتركة بين الفرد، والرئيس المباشر (المشرف)، وإدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، والجدول (I-1) يوضح مسؤولية كل طرف من هذه الأطراف:

الجدول (I-1): مسؤولية التدريب

الفرد	الرئيس المباشر	إدارة الموارد البشرية	الإدارة العليا
- يتبصر بذاته ويعرف نقاط قوته. - ينمي نفسه بالقراءة والتدريب. - التنمية الذاتية في مجال الاهتمام الوظيفي والإبتكار	- يحدد إحتياجات مرؤوسيه. - يقدم التدريب بنفسه أحياناً. - يتابع الفرد فيما يحصل عليه من تدريب. - يقيم فعالية ما يحصل الفرد عليه من تدريب.	- تصميم أنظمة ولوائح التدريب. - جمع الإحتياجات التدريبية للأفراد. - وضع الخطط السنوية للتدريب. - ترشيح الأفراد للتدريب. - نصح الأفراد ورؤسائهم في التدريب. - الإتصال بشركات التدريب. - متابعة أنشطة التدريب داخل وخارج المنظمة. - تقييم كفاءة التدريب على مستوى المنظمة.	الدعم المالي والمعنوي.

المصدر:

- أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 417.
- محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 622.

المطلب الثالث: التدريب والمفاهيم المرتبطة به

التدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع ثلاثة مفاهيم أخرى وهي التعلم، التعليم والتنمية، وفيما يلي استعراض لهذه المفاهيم:

أولا: التدريب والتنمية

التدريب هو عملية تعليم العاملين مختلف التطبيقات والتقنيات اللازمة للقيام بوظائفهم الحالية بأكثر فعالية وكفاءة، أما التنمية هي عملية إعداد المديرين وغيرهم من المهنيين لتحمل المزيد من المسؤولية في كل من الوظائف الحالية والمستقبلية[1].

التدريب هو عملية قصيرة المدى هدفها هو زيادة المعرفة التقنية والمهارة للعاملين غير الإداريين، فيما يتعلق بالأنشطة الفنية والميكانيكية لتحسين أداء العاملين في وظائفهم الحالية، أما التنمية هي عملية طويلة المدى هدفها هو زيادة المعرفة النظرية للعاملين الإداريين[2].

ويفرق بعض الكتاب بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المنظمة ومفهوم تنمية أو تطوير تلك الموارد فيها حسب المعايير التالية:

1- **التركيز**: ويستخدم التدريب لإضافة مهارات وقدرات للعاملين، في حين أن التنمية تنطوي على تحسين الطاقات والقدرات للإطارات الإدارية لتولي مشاريع أكثر صعوبة ومحفوفة بالمخاطر مع المزيد من النجاح إلى جانب زيادة مهاراتهم وكفاءاتهم في وظائفهم الحالية.

2- **النتيجة:** نتائج التدريب تتمثل في نقل المهارات المحددة بين العمال والعاملين بينما نتائج التنمية في النمو الإجمالي للمديرين التنفيذيين.

3- **المستوى الإداري:** إن التدريب يخصص للمستوى الأول من الإداريين أو العاملين غير الإداريين أي العاملين التنفيذيين في حين توجه التنمية لنمو العاملين الإداريين، أي العاملين الإداريين في المستوى الإداري المتوسط أو الأعلى.

4- **الفترة الزمنية:** يغطي التدريب فترة زمنية قصيرة بينما تغطي التنمية فترة زمنية طويلة[3].

5- **المبادرة:** في حالة التدريب فإن المبادرة لنقل المعرفة والمهارات المهمة تؤخذ بشكل رئيسي من قبل صاحب العمل، ولكن في عملية التنمية يتم أخذ المبادرة في المقام الأول من قبل العامل[4].

---

[1] William M.Pride et al, Business, 10th edition, South-Western Cengage learning, USA, 2010, P 264.
[2] Ashok Khurana et al, Human resource management, V.K. enterprises, India, 2010, P84.
[3] To gether with business studies XII, 1st edition, Rachna Sagar, New Delhi, 1998, 108.
[4] C. B. Gupta, Question bank in business studies for class XII, 7th edition, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 2008, P 93.

6- **النطاق:** إن نطاق التنمية يكون في مجموعة العمل بأكملها في المنظمة، أما نطاق التدريب يقتصر على عامل واحد[1].

ثانيا: التدريب والتعليم

التعليم يقصد به تلك الأنشطة المصممة لزيادة وتعزيز التعلم الشامل للفرد والإمكانات البشرية على مر الزمن، ويهتم التعليم بالتفرد، والتنوع، والقدرة المستقبلية لتعمل بشكل مستقل، من خلال التركيز على معارف أكثر عمومية والمهارات والقدرات، والتعليم يستعد أيضا للفرد ليكون قادر على التعامل، والتكيف مع مجموعة متنوعة من الحالات، والظروف.

ويمكن تمييز التدريب عن التعليم من خلال مواصفات ومحددات كل منهما، إذ يركز التدريب عادة على احتياجات صاحب العمل أو البرنامج أو المنظمة، أما التعليم يركز على احتياجات المتعلم[2]، فالتدريب هو نشاط يبذل عن عمد لترقية مهارات الفرد في الوظيفة (رفع جودة العنصر البشري) على خلاف التعليم الذي يعنى أساسا بالتنمية الشخصية وليس إرتباطه بالعمل مباشرة[3].

وحسب Barun Kumar De أن التدريب هو تحسين الأداء في الوظيفة الحالية أما التعليم هو إعداد الأفراد لوظائف محددة داخل المنظمة في المستقبل[4]. فالتدريب يركز على الإستجابات الموحدة والتي يتم تحديدها أو التنبؤ بها، أما التعليم فهو عملية متكاملة تحدث تغيرات لا يمكن التنبؤ بها عند الفرد، ويمكن ملاحظة التغيرات التي يحدثها التدريب على المدى القصير، في حين تظهر نتائج التعليم على المدى البعيد[5].

ويرى Granger و Case أن التعليم يهتم بتشخيص المشاكل، في حين أن التدريب يسعى إلى إيجاد سبل لحلها[6].

إن التدريب يرتبط بشكل محدد بالعمل الذي يقوم به المتدربون وله تطبيقات عملية مباشرة على العمل، أما التعليم فمفهومه أوسع من التدريب الذي يشكل جزءاً من التعليم. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التعليم يميل إلى أن يكون فلسفياً ونظرياً، بينما يهتم التدريب بالجانب العملي[7]؛ فالتعليم يرتبط بتنمية المعرفة والفهم العام أما التدريب فيرتبط بالوسائل والإجراءات الخاصة بأداء وظيفة معينة مع ملاحظة أنه في الحياة العملية يصعب وضع حدود فاصلة بين كل من

---

[1] R S Dwivedi, A textbook of human resource management, Vikas, New Delhi, 2007, P 92.

[2] Michael A. Richard et al, Employee assistance programs: Wellness/ enhancement programming, 4th edition, Charles C Thomas, USA, 2009, P 206.

[3] محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 97.

[4] Barun Kumar De, Public systems management, New Age International, New Delhi, 2006, P 81.

[5] السيد أحمد عبد الغفار، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2013، ص 27.

[6] Mousa Masadeh, Training, education, development and learning: What is the difference?, European Scientific Journal , Vol 8, No10, 2012, P P 62-68.

[7] خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 205.

التعليم والتدريب وإن كانت الحاجة تزداد إلى التعليم كلما اتجهنا إلى وظائف الإدارة العليا، أي أنه كلما اتجهنا إلى الوظائف الإدارية العليا يزداد الجانب العلمي ويقل الاعتماد على الجوانب الفنية حيث الاعتماد على البرامج التدريبية[1].

ثالثا: التدريب والتعلم

التعلم هو عملية نمو ذاتية ينهض بها الفرد من أجل اكتساب معارف ومعلومات نظرية عن طريق الاستماع والقراءة والملاحظة أو لإكتساب مهارات أدائية ووظيفية عن طريق الممارسة الميدانية والتجريب والمحاولة. ومعلوم أن التعلم الذاتي يعد أعمق أثراً وأشد فاعلية لكونه ينطلق من دافع داخلي ولا يرتبط بمكان أو زمان كما هو الحال في العملية التعليمية[2].

أما التدريب هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توجيه العمليات المنهجية للوصول إلى تحسن في الأداء من خلال التعلم المنظم وتحقيق نتائج فعالة، إذ تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب النابض لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم إذ تنطوي على جهود يعتقد واضعوا البرامج بأنها ستكون فعالة في تعليم الأفراد، فإذا لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب، فإن ذلك يدل على أن بعض مبادئ نظرية التعلم قد أغفلت[3].

رابعا: علاقة التدريب بالخبرة

يرى البعض أن هناك فروقاً بين التدريب والخبرة باعتبارهما نشاطين هامين في مجال تحقيق أهداف المنظمات العاملة. فالتدريب عبارة عن عمليات مستمرة ومتعاقبة قد تستغرق عمر الفرد الوظيفي، من أجل تطوير إمكانية وقدراته لأداء العمل.

في حين أن الخبرة تشير إلى المعرفة المكتسبة والدراية الناشئة عن التطبيق العملي والممارسة الفعلية لدى الفرد ومعايشة المواقف والمشاكل المختلفة، ومن ثم يتكون لدى الفرد قاعدة معرفية تزداد اتساعاً كلما تعددت المشاكل وتنوعت الحلول. وبالتالي يصبح الإجراء أو القرار المتخذ في مواجهة تلك المشاكل بمثابة الخبرة الشخصية، التي تطبع قرارات هذا الشخص بطابع معين يتمثل في خصوصيته وعدم خضوعه للشكل الرسمي. ويلاحظ أن الخبرة الشخصية هي محصلة عامة لمجموعة المعارف والمهارات التي اكتسبها الفرد من خلال التحاقه بدورات تدريبية أو من خلال التعلم والدراسة[4].

---

[1] محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،2007، ص 30.

[2] محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 228.

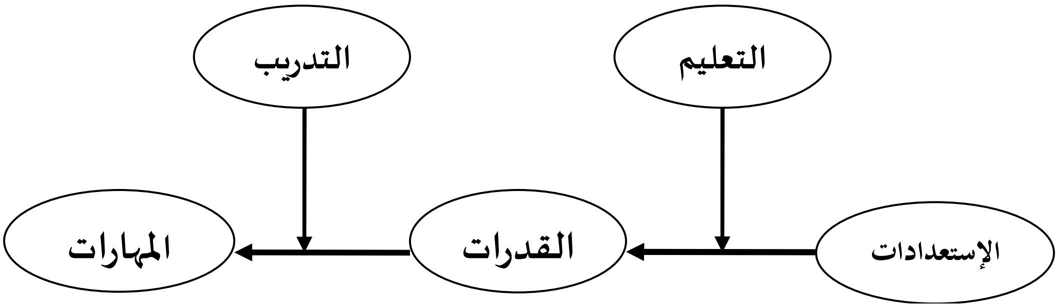
[3] رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 375.

[4] محمد جمال الكفافى، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 164.

خامسا: العلاقة بين التدريب والتعليم والتعلم والتنمية

إن التدريب نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس بالضرورة أن يكون كل التعليم تدريب[1]. إذ يمر الفرد عبر مسار حياتي يبدأ بالتعليم، ثم بعد أن ينتهي طيلة حياته الوظيفية، ألا وهو التدريب، وتنجلي جودة هذا المسار، ومن ثم جودة أداء الفرد يتبع ثلاث حلقات[2] كما هو مبين في الشكل (I-1).

الشكل (I-1) : حلقات المسار التعليمي التدريبي



المصدر: بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 174.

والهدف من كل من التعليم (Education) والتدريب (Training) هو التعلم (Learning)، حيث يكون التعلم في إطار التعليم ميالاً نحو الجانب النظري، بينما يكون التعلم في إطار التدريب ميالاً أكثر نحو التطبيقات العملية، ولكن ما يجب أخذه في عين الإعتبار أن عملية الفهم (Understanding) هي عملية ضمنية تقع ضمن عملية التعلم بغض النظر عن الهدف من التعلم، فإن عملية الفهم المرتبطة بالتعلم هي التي تدفع بالعامل إلى أن يصبح مبتكراً، ويقدم حلولاً للمشاكل، وكفؤاً وفعالاً في أداء عمله[3].

وحسب Zwane (1995) التدريب والتنمية لا ينجحان إلا إذا تلقى الفرد مستوى مناسب من التعليم. والتدريب ضروري لتصحيح إجراءات العمل وتحسين الأداء الضعيف في الوظيفة الحالية للفرد. والتنمية من ناحية أخرى، تعنى بإثراء ليس فقط للفرد، ولكن أيضا المجموعة، المنظمة والمجتمع. وعليه نلاحظ أن هذه المفاهيم الثلاثة مترابطة[4].

إن العلاقة بين التدريب من جهة والتعليم والتنمية من جهة أخرى، هي أن المفاهيم الثلاثة تدور حول المعرفة والمهارة وتصب في الاستعدادات والقدرات[5]، وحسب Michael A. Richard وآخرون إن التنمية تشمل كل من التعليم والتدريب[6].

---

[1] علاء فرج طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 152.

[2] بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 174.

[3] خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 205.

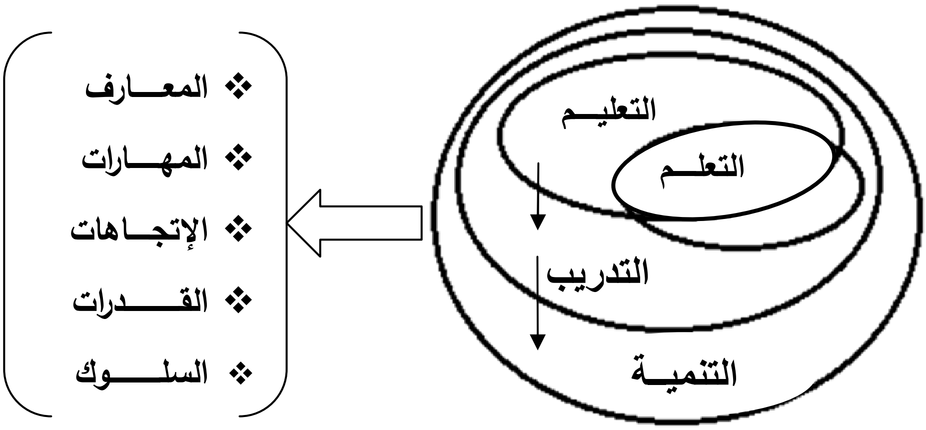
[4] Karen Jerling, Education, training & development in organizations, 1st edition, Technikon SA, South Africa, 1996, P 3.

[5] محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

[6] Michael A. Richard et al, Op-Cit, P 207.

يتضح مما تقدم أن هناك علاقة ترابط وتكامل بين التعلم والتعليم والتدريب والتنمية، حيث أن كل من التعليم والتدريب يتضمنان التعلم، وأن التدريب يبدأ حيث ينتهي التعليم، والتنمية تبدأ حيث ينتهي التدريب. وتهدف المفاهيم الأربعة إلى التغيير في المعارف والمهارات والقدرات والإتجاهات والسلوكيات. والشكل (I-2) يبين العلاقة بين التعلم والتعليم والتدريب والتنمية.

الشكل (I-2): العلاقة بين التعليم والتدريب والتعلم والتنمية



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف التدريب

أولا: أهمية التدريب

إن التدريب هو نشاط مهم وحيوي لإدارة الموارد البشرية، وحسب A. Chandramohan يساهم التدريب في تحسين Six E's & Six C's[1] كما هو مبين في الجدول (I-2).

الجدول (I-2) : Six E's & Six C's

Six E's		Six C's	
Efficiency	- الكفاءة	**C**ompetence	- كفاءة
Effectiveness	- الفعالية	**C**ommitment	- الإلتزام
Etiquete	- قواعد الأدب	**C**reativity	- الإبداع
Emotional stability	- الاستقرار العاطفي	**C**onfidence	- الثقة
Emotional intelligence	- الذكاء العاطفي	**C**ontribution	- المساهمة
Empowerment	- التمكين	**C**ommunications	- الإتصالات

المصدر: A. Chandramohan, Human resource management, S.B.Nangia, New delhi, 2008, P 85.

[1] A. Chandramohan, Human resource management, S.B.Nangia, New Delhi, 2008, P 85.

كما يلعب التدريب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها، وتحسين علاقات العمل، وتتجلى أهمية التدريب في النقاط الأساسية التالية:

1- أهمية التدريب للمنظمة:

يعتبر التدريب من قبل معظم المديرين كوسيلة للحفاظ وزيادة المهارات الفنية للمنظمة، وكأداة مفيدة لتحسين إنتاجية المنظمة[1]، وتحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة ومن بين هذه الفوائد ما يلي:

- الحد من نقاط الضعف للأداء ومعالجتها سواء أكان ذلك بالأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، مما يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الأداء وتحسين المستوى الإنتاجي في المنظمة بشكل عام.
- زيادة مستوى المعرفة والمهارة المتعلقة بالعمل المنظمي في المستويات والمواقع الإدارية المختلفة في المنظمة.
- يساعد التدريب المنظمة من القدرة على إتخاذ القرارات بأكثر عقلانية وفاعلية وحل المشاكل التي تواجهها بنفسها.
- يساعد في تجديد وإثراء المنظمة بالمعلومات الضرورية التي تحتاجها لوضع أهدافها وتخطيط سياساتها المستقبلية.
- يساعد التدريب في بناء قاعدة فاعلة للإتصالات والإستشارات الداخلية للمنظمة.
- يساهم في ربط اهداف العاملين بأهداف المنظمة وتحقيق التناغم المتبادل بينهم.
- يساعد في تحسين الأنماط القيادية وتعزيز مستوى القرارات الإدارية.
- يساعد في خلق إتجاهات إيجابية على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يساهم في إنفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي والتعرف على جوانب الضعف والقوة وواقعها التنافسي مع المنظمات الأخرى[2].
- التدريب شرط أساسي لتحسين نوعية العمل؛ إذ يكمن أثر التدريب أكثر وضوحا من خلال مساهمته في رفع مستوى المعرفة والقدرة على الاتصال بين العاملين.
- يساهم التدريب في تحسين تدفق المعلومات بين المنظمة وبيئتها، حيث أنه يسمح بتحسين جودة المدخلات[1].

[1] Jean Boivin et al, Le défi de la gestion des emplois, Les presse de l’université laval, Canada, 1990, P 38.

[2] عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 86.

- إن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الإكتفاء الذاتي، وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي، كما يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص والفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة والمدربة[2].
- الإقتصاد في المواد والمعدات، فالعاملون المدربون يستخدمون المواد والمعدات بشكل إقتصادي، وتقليل الفاقد من المواد والمعدات، والحوادث الصناعية والأضرار في الآلات والمعدات تكون في الحد الأدنى لها، بالإضافة إلى تخفيض تكاليف الصيانة وزيادة من عمر الآلات والمعدات.
- برنامج التدريب المنتظم يساعد على تقليل الوقت والتكلفة اللازمين للوصول إلى مستوى مقبول من الأداء.
- توحيد الإجراءات: في التدريب الرسمي نجد أفضل الطرق لأداء العمل تكون موحدة والتعلم لجميع العاملين، وتوحيد إجراءات العمل والممارسة تساعد على تحسين جودة الأداء.
- يسهل عملية التفويض واللامركزية في السلطة، فالعاملين المدربين على استعداد لقبول مهمة جديدة وصعبة، وبالتالي التدريب هو عامل مساعد للإدارة الفعالة.
- التدريب يساعد على تقليل الحاجة إلى الإشراف المستمر والوثيق على العمال، فالعامل المدرب تدريبا جيدا يعتمد على نفسه في عمله ولا يحب التنصل من العمل لأنه يريد الحرية والاستقلال الذاتي. كما يسمح التدريب بزيادة نطاق الإشراف وتخفيض تكلفة الإشراف[3].
- يساعد في جذب الكفاءات.
- خلق اتجاهات أكثر تقبلا وتكيفاً للتغيير.
- تخفيض تكاليف التوظيف من خلال إعادة التدريب[4].

2- أهمية التدريب للعاملين:

إن الفوائد التي يحققها التدريب للأفراد العاملين تتمثل بالآتي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة زيادة إلمامهم وكفاءتهم في العمل.
- يمكن عن طريق التدريب الجيد حماية العاملين من أخطار العمل الذي يزاولونه، وذلك عن طريق الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالباً بسبب ضعف الكفاءة[5].
- يزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.

---

[1] Bernard Martory, Tableaux de bord sociaux : Pilotage, animation, décision, éditions Liaisons, Paris, France, 2004, P 133.

[2] هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 46.

[3] Sakthivel Murugan, Management principles & practices, 1st edition, New age international, New Delhi, 2004, P 252.

[4] David Goss, Principles of human resource management, 1st edition, Thomson learning, London, 1994, P 64.

[5] محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 68.

- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل.
- يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.
- يمكن أن يزيد التدريب من التزام الأفراد العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكاناً جيداً للعمل.
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.
- يزود التدريب الأفراد العاملين المعلومات التي تعمل على تحسين مهارات القيادية والاتصالات والإتجاهات[1].

3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

يؤدي التدريب إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية[2]:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- تتوافر القيادات الإدارية نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية، فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تسهم بشكل واضح في توجيه موارد المجتمع وتحقيق الاستخدام الأفضل لها[3].

ثانيا: أهداف التدريب

تتمثل أهداف التدريب في ما يلي[4]:

- زيادة معارف العاملين في القيام بعمل معين.
- نقل المهارات الجديدة بين العمال بشكل منتظم لتمكينهم من التعلم بسرعة.
- تغيير في اتجاهات العمال اتجاه زملاء العمل والمشرفين والمنظمة.
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
- تمكين العمال من التعامل مع المواد والآلات والمعدات بكفاءة لتفادي الإهدار في الوقت والموارد.

---

[1] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 274.

[2] نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 52.

[3] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 274.

[4] G. Murugesan, Human resource management, 1st edition, University science press, New Delhi, 2011, P 61.

- تخفيض عدد الحوادث من خلال توفير التدريب في مجال السلامة للعمال.
- إعداد العاملين لشغل الوظائف العليا.
- تعزيز الروح المعنوية الفردية والجماعية، والشعور بالمسؤولية، والتعاون وعلاقات جيدة.
- ضمان سلاسة وكفاءة العمل للإدارة.
- نقل المدخلات الجديدة من المعارف الأساسية والمهارات المطلوبة لأداء ذكي من وظيفة محددة.

ويضيف محمد أحمد عبد النبي أهداف التدريب التالية[1]:

- تمكين الفرد والمنظمة من تشخيص الثغرات وأوجه القصور والنقص والخطأ سواء في الإتجاهات أو في القيم والميول أو في الأنماط السلوكية المستخدمة في العملية الإدارية، فمثل هذه الظواهر السلبية يتم إكتشافها بمرور الزمن وعندها لابد من التدخل لمواجهتها ومعالجتها.
- إتاحة الفرصة للإبتكار والتجديد والإبداع والتنافس الإيجابي بحثاً عن التفوق والتميز أو مواكبة لروح العصر ومستجداته أو إعداداً للمستقبل ومتطلباته أو للتكيف مع الاكتشافات والاختراعات التكنولوجية ومعداتها.
- تمكين الأفراد والمنظمات من إعادة تأهيل بعض العناصر والموارد البشرية المتاحة والفائضة عن الحاجة لمهن ووظائف أخرى ذات تخصصات مختلفة وهو ما يسمى بالتدريب التحويلي.
- دمج أهداف الفرد مع أهداف المنظمة من خلال خلق مناخ يمكن العامل من تحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف المنظمة[2].

[1] محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

[2] Dipak Kumar Bhattacharyya, Human resource planning, 2nd edition, Excel Books, New Delhi, 2006, P 268.

المبحث الثاني: أسس، مبادئ، أنواع ومعوقات التدريب

لتحقيق فعالية التدريب وتحقيق النتائج المستهدفة منه ينبغي مراعاة مجموعة من الأسس والمبادئ عند تنفيذ مختلف عمليات التدريب، مع الأخذ بعين الإعتبار العوامل المحددة لاختيار نوع التدريب المراد اعتماده من قبل المنظمة كعدد الأفراد، موضوع التدريب وغيرها من العوامل. وفي الأخير ينبغي تشخيص المعوقات التي تعترض سيرورة نشاط التدريب والعمل على تذليل الصعوبات.

المطلب الأول: أسس ومبادئ التدريب

أولا:أسس التدريب

هناك عدداً من الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، ومن أهم هذه الأسس ما يلي[1]:

1- التدريب نشاط متغير ومتجدد:

ويقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المنظمة. ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب ثابتة، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد لمواكبة هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة. فالفرد الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وتقاليده وأنماطه السلوكية من وقت لآخر، لذا يجب على إدارة التدريب المتميزة أن تجدد وتطور أنشطتها التدريبية بشكل مستمر من وقت لآخر لمسايرة ومواكبة هذه التغيرات وتلك التجديدات.

2- التدريب نشاط إداري وفني:

فالتدريب بإعتباره عملا إدارياً ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضوح الهدف والسياسات وتوزان الخطط وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.

ويعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

3- التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية:

يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية من أهمها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

[1] محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص ص 261، 262.

- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم العامل على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري.
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.
- تجهيز المعدات والمساعدات التدريبية.
- إعداد المدربين.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

4- التكامل في نتائج التدريب:

ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي:

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل.
- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوكيات الجديدة للمتدربين وعلاقاتهم الإنسانية الأفضل، وإقبالهم وتحمسهم للعمل.
- النتائج البشرية: والتي تتمثل في إعداد متزايد من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

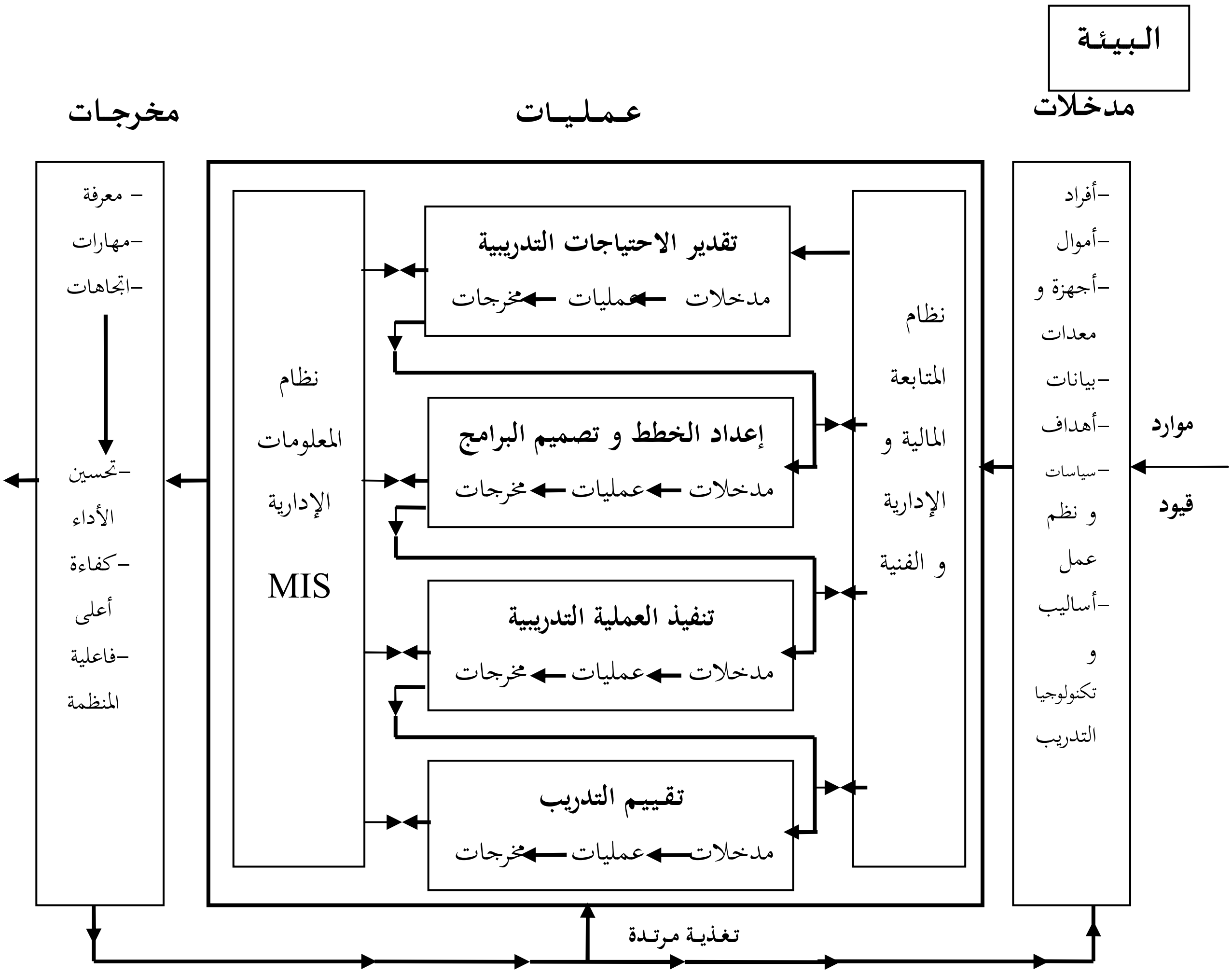
5- التدريب نظام متكامل:

إن التدريب بإعتباره مجموعة من العناصر أو المكونات التي لا توجد بصورة منفردة ولكن من خلال علاقات تفاعل مشترك واعتماد متبادل مكونة نسقاً عضوياً مفتوحاً يتأثر ويؤثر في بعضه البعض بالإضافة إلى أنه يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، سواء بين البيئة الداخلية بالمنظمة أو البيئة الاجتماعية الخارجية بمتغيراتها الكثيرة والسريعة بصفة عامة. وهذا المنظور لعملية التدريب يمكن القائمين عليه من انتهاج نهج يتسم بالشمولية وعدم تجزئته ومعالجة التدريب بصورة متكاملة ومرنة تتأثر بالمتغيرات المختلفة وتؤثر فيها.

وإذا نظرنا إلى المكونات الرئيسية للتدريب فيمكن اعتبار كل منها نظاما فرعياً له كيانه المستقل وفي نفس الوقت فهو جزء من النظام الكلي للتدريب، وكأي نظام فإن العملية التدريبية تتكون من ثلاثة عناصر هي: المدخلات والعمليات والمخرجات، ويتم التفاعل بين هذه العناصر في ظل بعض القيود والضوابط التي تحكم العلاقة بين مكونات النظام من ناحية وبينه وبين عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من ناحية أخرى، ويوضح الشكل (I-3) مدخلات نظام التدريب التي يتم إخضاعها لمجموعة من العمليات التحويلية بهدف الحصول على

مخرجات محددة، ويمكن تصور أن مخرجات كل نظام فرعي أيضاً تعتبر بمثابة مدخلات للنظام الفرعي الذي يليه وهكذا[1].

الشكـل (I-3): نظـام التدريب



المصدر: سعد الدين خليل عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 124.

ثانيا: مبـادئ التدريب

التدريب علم له أسس وقواعد وهي كالتالي[2]:

- **التدريب الهادف:** أي رسم سياسة التدريب بحيث تحقق أهدافاً معينة متفقا عليها ومحددة بدقة.
- **إستمرار التدريب:** من بدء حياة العامل مع الإستمرار بإستمرار ارتفاع العامل في حياته الوظيفية.
- **تدرج التدريب:** أي إرتقاؤه من الأسهل إلى الأصعب.

[1] سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 122.

[2] فتحى قابيل محمد متولى، التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1990، ص 25.

- **شمول التدريب:** أن يكون شاملا موجها إلى جميع مجالات العمل وكل المستويات الإدارية والفنية.
- أن يكون **واقعياً:** يتم وفقاً لإحتياجات تدريبية واقعية وبطريقة فعالة تكسب الفرد المهارات والخبرات اللازمة لمواجهة أعباء العمل الذي يقوم به.
- أن يكون التدريب **متطوراً:** متطوراً في مادته العلمية وفي أساليبه فيأخذ بكل مستحدث وجديد في المادة العلمية وفي فنون وأساليب التدريب المختلفة والمتطورة.

المطلب الثاني: أنواع التدريب

إن تصنيف التدريب إلى أنواع عدة يتوقف على العديد من العوامل منها[1]:

- عدد الأفراد المراد تدريبهم فعدد الأفراد يحدد لنا ما هو نوع التدريب الذي سنختاره فردي أم جماعي.
- توقيت تنفيذ التدريب بالنسبة للأفراد المراد تدريبهم فنوع التدريب للأفراد حديثي التعيين يختلف عن التدريب للقدامى.
- الإمكانيات المكانية المتاحة فإذا ما توافر للمنظمة المكان المناسب للتدريب أمكنها أن تجري التدريب داخل موقع العمل وإلا ستلجأ إلى جهة خارجية لذلك.
- موضوع أو مضمون التدريب نفسه.
- الإمكانيات البشرية المتاحة لجهاز التدريب من حيث عدد المحاضرين والمدربين ومستوى كفاءتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم التدريبية وخبراتهم وما يتصل بالعنصر البشري من عوامل أخرى.
- التطابق والتماثل مع بيئة العمل بحيث تكون الظروف البيئية المهيأة للتدريب قريبة ومطابقة للمتدربين في العمل حتى يستطيع المتدرب نقل ما يتدربه إلى بيئة عمله.
- التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين.
- الإمكانيات المادية المتاحة أي؛ مدى توافر الإيراد والمصروفات للتدريب ومدى استعداد المنظمة لتحمل التكاليف المترتبة على تنفيذ أنواع معينة من التدريب التي تحتاجها والميزانية الموجودة لذلك، فإذا توافرت الأموال المخصصة للتدريب ساعدت على إختيار أنواع التدريب المساعدة لذلك.

إن التكلفة عامل أساسي لإختيار نوع التدريب المناسب للمنظمة من حيث إمكانياتها المادية.

[1] حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 37.

وتختلف تكاليف التدريب الداخلي عن تكاليف التدريب خارج العمل، كما هو مبين في الجدول (I-3).

الجدول (I-3): تكاليف التدريب الداخلي مقابل تكاليف التدريب الخارجي

التدريب الداخلي	التدريب الخارجي
- أجور المدربين. - أجور المتدربين. - نفقات المعدات. - تعطيل الخدمات.	- مبلغ تنفيذ أنشطة التدريب. - مصاريف النقل والإقامة. - الأجور المدفوعة للمتدربين.

المصدر: Faycel Bencheman, Géraldine Galindo, Gestion des ressources humaines, 4ème édition, Lextenso éditions, Paris, France, 2013, P 155.

في غالبية المنظمات ينقسم التدريب وفقاً لمعايير عدة من أهمها مايلي:

أولا: التدريب حسب طريقة التنظيم

إن المنظمات تنفق قدرا كبيرا من المال على الأنشطة التدريبية التي تهدف إلى تحسين إنتاجية العاملين لديها. وينقسم التدريب إلى فئتين، استنادا على طريقة تنظيمه وتسليمه[1]:

1- **التدريب الرسمي:** هو تعليم مخطط بعناية مع منهج ومدرب معين، تحت إشراف المشرفين، العاملين ذوي الخبرة، أو مدربين محترفين، ويتم إتاحة التدريب الرسمي عن طريق المنظمة، والجمعيات المهنية والتجارية، والمدارس والكليات، أو المنظمات الخاصة. ويمكن تسليم التدريب الرسمي في الفصول الدراسية التقليدية، ومراكز التدريب والمختبرات، أو في مكان العمل بإستخدام متزايد للتكنولوجيا من أجهزة الحاسوب والإنترنت وأجهزة محاكاة التدريب.

2- **التدريب غير الرسمي:** تعليم غير منظم وغير مخطط له ويقدم غالباً من قبل المشرف أو زميل العمل أو معلمه في حالات فردية مع عامل واحد أو مجموعة صغيرة من العاملين، ويشمل التدريب غير الرسمي أيضا الدراسة الذاتية من قبل الفرد والتدريب الذي يقدمه المشرف أو معلمه.

ثانيا: التدريب وفقا للأهداف أو الوظائف

ويشتمل التدريب وفقاً لهذا الأساس على الأنواع التالية[2]:

1- **التدريب المهني:** حيث يتم تدريب العاملين على الآلات والأدوات التي يستخدمونها أثناء قيامهم بأداء أعمالهم المهنية، من حيث كيفية تشغيلها وصيانتها والمحافظة عليها، وهنا

[1] James L. Burrow et al, Business Principles & Management, 12th edition, Thomson South-Western, USA, 2008, P 655.

[2] عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 145.

يحتاج العاملون إلى تدريب فني مستمر يكفل لهم الأمن ويؤدي إلى إنخفاض معدلات الإصابات والحوادث، ويحقق للتنظيم كفاءة أعلى في إستخدام الآلات والمعدات.

2- **التدريب الإداري:** ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد المتدرب بكل ما هو جديد في الفكر الإداري، ويهدف إلى تنمية المهارات الإدارية لدى العامل لاسيما في المناصب الإدارية، سواء تعلقت هذه المهارات بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه والقيادة أو الرقابة أو غيرها من الوظائف الإدارية.

3- **تدريب القادة:** ويتضمن هذا النوع من التدريب البرامج الخاصة بإعداد القادة وتنمية مهاراتهم، وغالبية هذه البرامج تتعلق بتدريب القادة الذين يترقون أو يترفعون لمناصب إدارية وقيادية أعلى.

4- **التدريب التخصصي:** ويشتمل هذا النوع من التدريب على البرامج المخصصة لمزاولة عمل متخصص في مجال معين، مثل وظائف المحاسبين والمهندسين والأطباء.... وغيرهم، وذلك بهدف تنمية المهارات والخبرات المتخصصة لمواجهة مشاكل العمل وتغيير السلوك وتحسين مستويات الأداء.

5- **التدريب التحويلي:** ويهدف هذا النوع من التدريب إلى علاج مشاكل الإختيار والتعيين على مستوى المنظمة، أو تغطية الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، فعلى مستوى المنظمة قد تكون هناك فائض في تخصصات معينة مثل المحاسبة مثلا، بينما هناك عجز في تخصصات أخرى مثل التسويق، وهنا يتجلى دور التدريب التحويلي في تغطية هذه الفجوة من خلال تدريب الفائض في تخصص المحاسبة على التسويق عن طريق برامج مكثفة في مجال التسويق لتأهيل المحاسبين وإعطائهم خلفية تسويقية تمكنهم من العمل في حقل التسويق والمبيعات بدلا من وظيفة المحاسبة التي يوجد بها فائض لدى المنظمة.

ثالثا: التدريب حسب المكان

ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين وهما التدريب في مكان العمل وخارجه:

1– التدريب في مكان العمل:

هو عملية منظمة تجري في مكان العمل لتزويد العامل بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهام الوظيفة[1]، وهو تخصيص تعليمات العمل إما متقطعة أو مستمرة، تنطوي على رصد مفصل والتغذية المرتدة لتحقيق تحسينات سريعة في المهارات الأساسية. وينطوي هذا المدخل على التعلم

[1]Karen Lawson, Improving on-the-job training & coaching, American society for training & development, USA, 1997, P 02.

وتطبيق المعرفة الرسمية واللوائح والمبادئ العامة الأخرى للمهام الفعلية، فضلا عن الحصول على المعلومات غالباً ما ترتبط بوظائف محددة، مثل تطور تكنولوجيا الأنظمة أو اللوائح[1].

ويتم استخدام التدريب في مواقع العمل في تدريب المعينين حديثا، وإعادة تدريب العاملين الحاليين[2].

ويقدم هذا النوع من التدريب فرصة لمناقشة العمل مع العاملين الآخرين، كما أنه أرخص مقارنة مع الأنواع الأخرى للتدريب وعدم تعطيل الإنتاج. أما مساوئه تتمثل في أن المنتجات التي ينتجها المتدرب، على الأقل في البداية، تكون دون المستوى أو ينتج كميات عالية من الهدر[3]. والجدول (I-4) يبين مزايا وعيوب التدريب داخل العمل.

الجدول (I-4) : مزايا وعيوب التدريب داخل العمل

المزايا	العيوب
- انه يحتاج اهتمام قليل نسبيا. - لا يتطلب أي معدات إضافية. - يمكن للفرد المعني بالتدريب القيام ببعض الأعمال الإنتاجية في نفس الوقت الذي يتعلم فيه. - يحفز الفرد المتدرب.	- إمكانية عطب وتعطيل معدات باهظة الثمن. - قد تحدث الحوادث. - التعليمات قد تكون مهملة تماما. - ضغط العمل قد يترك القليل من الوقت للتدريب الفعال.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:
R. Jayaprakash Reddy, Personnel management, APH Publishing corporation, New Delhi, 2004, P 38.

2- التدريب خارج مكان العمل:

ويتم بعيداً عن مكان العمل وعادة ما يكون غير تقني في طبيعته[4]، ووفقاً لهذا النوع يتم إبعاد المتدرب عن ضغوط العمل، وتحريره من أعباء ومسؤوليات الوظيفة خلال فترة التدريب، ويعني هذا تخصيص الوقت بالكامل للتزود بالخبرات وتنمية المهارات. هذا بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للمتدرب لمقابلة عديد من الأفراد من إدارة أخرى، كما يؤدي إلى تبادل الأفكار والتجارب وتقوية العلاقات فيما بينهم، ويعتبر ذلك أمراً مستحباً بعد العودة للوظائف[5]. ومن سلبيات التدريب خارج مكان العمل هو أنه مكلف مقارنة بالتدريب داخل مكان العمل[6]، ويحتاج إلى المتخصصين

---

[1] Evan M. Berman et al, Human resource management in public service: Paradoxes, processes, & problems, 3rd edition, Sage publication, USA, 2010, P 282.
[2] Karen Lawson, Op-Cit, P 02.
[3] Richard Barrett, Applied business, Nelson thornes, United Kingdom, 2002, P 117.
[4] Kathryn W.Hegar, Modern human relations at work, South-Western, Cengage learning, 11th edition, USA, 2012, P 424.
[5] عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2007، ص 292.
[6] David Floyd, GCSE Business studies: Revision guide, 1st edition, Letts educational, London, 2006, P 42.

على درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة تستلزم مجهودات ونفقات كثيرة أحياناً[1].

ويأخذ هذا التدريب عادة عدة أشكال أهمها[2]:

2-1- التدرب خارج العمل في ظروف مماثلة لظروف العمل التي سيعمل فيها المتدربون، حيث قد يقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة التي لا تسمح الظروف والإمكانات المتاحة أثناء العمل بتوفيرها، وهنا تلجأ أجهزة التدريب من المنظمات إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل تكون مماثلة لظروف العمل في داخله لإكساب المتدرب المهارة المطلوبة في أفضل طريقة، وأقل درجة من الخطورة على سلامة المتدربين والعملية الإنتاجية.

2-2- التدريب خارج العمل ضمن برامج خاصة تقوم جهات خارجية بإطارها حسب اتفاق مبرم مع المنظمة المعنية، ويتم عقدها لحساب هذه المنظمة فقد يتم تنفيذها في مراكز التدريب الخاصة بتلك الجهات، أو يتم تنفيذها في أماكن مناسبة أخرى كالفنادق أو قاعات مجهزة لهذا الغرض.

2-3- التدريب خارج العمل ضمن برامج مخصصة تعقدها إدارة التدريب في المنظمة (إذا وجدت) داخل المنظمة وخارجها، ولكن خارج مكان العمل، وتدعو لها بعض عامليها، المحتاجين لهذا التدريب، وقد تنفذها بالاستناد إلى كوادرها الخاصة، وقد تستعين بكوادر تدريبية من السوق، وذلك حسب ظروف كل برنامج.

2-4- التدريب خارج العمل لبعض العاملين الذين تنتدبهم إدارات المنظمة المتخصصة للتدريب في برامج عامة تعقدها جهات محلية أو خارجية وتدعو لها أي جهات محلية أو خارجية للإستفادة منها.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن كل من التدريب داخل مكان العمل والتدريب خارج مكان العمل يهدفان إلى تحقيق نفس الهدف ألا وهو تنمية معارف وخبرات العاملين لرفع مستوى أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة. والجدول (I-5) يوضح أوجه الإختلاف بين التدريب داخل مكان العمل والتدريب خارج مكان العمل.

---

[1] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 291.

[2] أحمد الخطيب، عبد الله زامل العنزي، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص 154.

الجدول (I-5): أوجه الإختلاف بين التدريب داخل مكان العمل والتدريب خارج مكان العمل

المعيار	التدريب داخل مكان العمل	التدريب خارج مكان العمل
المبدأ	التعلم بالممارسة	التعلم عن طريق اكتساب المعرفة
مكان التدريب	مكان العمل	بعيدا عن مكان العمل
المدربون	المشرف والعمال ذوي الخبرة	الخبراء
المزايا	التطبيق والتعلم الذاتي	التعلم المنهجي والمستمر من دون ضغوط العمل
العيوب	ضغوط العمل على المتدربين	مكلف والتعلم نظري

المصدر: C B Gupta, Business studies for class XII, 4th edition, Mc Graw Hill, New Delhi, 2007, P 220.

رابعا: التدريب حسب احتياجات الأفراد

التدريب في ضوء احتياجات الأفراد يقسم إلى ثلاث أنواع[1]:

1- **التدريب الذاتي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.

2- **التدريب الفردي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والإتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو إنحراف.

3- **التدريب الجماعي:** هو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليها وغيرها ممن يشعرون بحاجتهم إلى الإنتماء، حيث أن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضاءها.

خامسا: التدريب حسب وقت تنفيذه

التدريب بحسب وقت تنفيذه ينقسم إلى ثلاثة أنواع هي[2]:

1- **التدريب قبل الخدمة أو التعيين (التدريب الإعدادي أو التأهيلي):**

ويشمل كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد وقبل استلامه الفعلي للعمل الذي سيقوم به، والغرض من هذا النوع من التدريب هو إعداد وتجهيز الفرد وتهيئته لتقبل ظروف العمل والإنطلاق في تنفيذه، وتقوم بمثل هذا التدريب معاهد خاصة وعامة للتدريب، وكليات المجتمع، ومعاهد الخدمة الاجتماعية...إلخ.

[1] نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص129.

[2] رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006، ص ص 311- 313.

2- **التدريب بعد التعيين مباشرة:**

ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم بعد التعيين في الخدمة مباشرة، بدءاً من التدريب أثناء فترة التجريب أو بعدها بقليل. ويهدف هذا النوع من التدريب إلى التعريف بالمنظمة وبالأعمال التي يجب مزاولتها ويمكن أن يوصف بأنه عملية التلاؤم بين الفرد من جهة وبين المهنة أو الوظيفة من جهة أخرى، ويتخذ هذا النوع عدة أشكال أهمها:

4- **التدريب الأساسي:** وفيه يعطى العامل الجديد معارف ضرورية، ومعلومات ومهارات أساسية تتصل بطبيعة العمل الذي يشغل، وقد يتم هذا النوع قبل التدريب قبل الإنخراط في العملية الإنتاجية.

5- **التدريب المهني:** وهو الذي يتم في ورش تدريبية خاصة أو في مدرسة المصنع أو غير ذلك من الأماكن التي تجهز لهذا الغرض، وهذا النوع لا يحدث أثناء العمل بل خارجه فتتم الممارسة دون أن يرضخ المتدرب أي متطلبات أو ضغوطات كالتي يخضع لها أثناء الممارسة الفعلية لعملية الإنتاج.

6- **التدريب لتوجيه الموظفين الجدد:** ويطلق عليه بالتدريب الإرشادي أو الإبتدائي[1] يتم من خلاله إعداد العاملين الجدد وتهيئتهم لأعمالهم الجديدة وعلى نحو منظم وبترتيب دقيق. وعادة ما يأخذ مستويين إثنيين؛ على مستوى المنظمة وعلى مستوى الوحدة التي سيعملون بها. فضمن المستوى الأول يتعرفون على المنظمة، أنشطتها، سياساتها، وأهدافها وكذلك ما تقدمه من خدمات للعاملين، أما ضمن مستوى الوحدة فيتم تعريفهم بأعمالهم وجداول العمل فيها وأدوارهم الوظيفية الجديدة إضافة إلى زملائهم ورؤسائهم في العمل[2]. ويهدف التدريب التوجيهي إلى تمكين العاملين من الإندماج بسرعة، والعمل بفعالية وثقة من البداية[3].

7- **التدريب أثناء العمل:** ويشمل كل أشكال التدريب التي يخضع لها الأفراد بعد تثبيتهم في الخدمة، وحتى إنتهاء خدماتهم لأي سبب من الأسباب. ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أدواتها وبما يتفق مع خطة المسار التوظيف لهم[4]. ولهذا النوع من التدريب مزايا أهمها[5]:

- يكتسب الفرد المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة.
- يستخدم المواد والآلات التي يستخدمها فعلاً بعد فترة التدريب.

---

[1] نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص130.

[2] فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 226، 227.

[3] Roger Lewis, Roger Trevitt, Business: Vocational a level, 3rd edition, Nelson Thornes, London, 2000, P 499.

[4] رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 313.

[5] نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص 233.

- يتعلم في نفس بيئة ومحيط العمل الذي سيعمل به.
- يتبع نفس النظم والإجراءات، ويندمج خلال فترة تعليمه مع زملائه و رؤسائه.
- ينتج فعلاً أثناء فترة التدريب، وبذلك يغطي بعض تكاليف تدريبه.

سادسا: التدريب حسب الزمن

ويعتمد هذا النوع من التدريب المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي[1]:

1- **التدريب قصير الأجل:** وغالباً ما يستغرق هذا النوع فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفصيلات التي يتطلبها البرنامج، ولذا فإن من عيوب هذا النوع من التدريب عدم توفر الوقت الكافي للمدرب بتغطية الموضوع بصورة تفصيلية، كما أن المتدرب لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشمولية.

2- **التدريب طويل الأجل:** وفي هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر، ومن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياساً بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب، ومن العيوب أو المأخذ على هذا النمط من التدريب طول الفترة الزمنية والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

[1] خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 34.

المطلب الثالث: معوقات التدريب

إن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل التدريب ويأتي في مقدمتها عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية التدريب وقلة تشجيعها للإدارات التنفيذية على ضرورة الاهتمام بالإختيار السليم للمرشح، وعدم وضوح أهداف التدريب وفوائده لجميع الأطراف (الإدارة والمشاركين)، إضافة إلى التناقض الكبير بين ما يقدمه المحاضر الخارجي والواقع الفعلي لبيئة العمل التي يعيشها العامل فعلياً[1]. وبذلك يعاني التدريب من معوقات ومشاكل، ومن أهم هذه المشاكل:

- المبالغة في عقاب العاملين الذين يتعلمون.
- إهمال عنصر الزمن نتيجة لتوقع الكثير في وقت قصير.
- عدم الاهتمام بالفروق الفردية.
- عدم متابعة التدريب حيث أن التدريب لا ينتهي بإنتهاء البرنامج الرسمي.
- الإفتراض بأن الأفراد ذووا الخبرة لا يحتاجون إلى تدريب.
- التركيز على توقعات المنظمة من الفرد ونسيان توقعات الفرد من المنظمة[2].
- إختلاف الهياكل التنظيمية للمنظمة ، وعدم تحديد الإختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد.
- غياب السياسات التي ترشد العمل، وتوجه اتخاذ القرارات، ويعتمد عليها أساسا الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشاكل.
- سوء التخطيط أو اعتماده على بيانات غير صحيحة، أو توقعات مبالغ فيها.
- ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب إنخفاض الأجور، أو سوء معاملة المشرفين لهم، أو منازعات الأفراد مع بعضهم البعض.
- ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب، وكذا تنفيذه ومتابعته وتقييمه[3].
- النظر إلى التدريب على أنه فترة للراحة وبديلاً عن العمل، بدلا من أن يكون وسيلة للتحسين.
- إستخدام التدريب لتلبية الغايات الإجتماعية والإيديولوجية أو السياسية، سواء من طرف المدربين أو الإدارة العليا.
- تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل غير دقيق أو غير كامل[1].

---

[1] عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 142.

[2] محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 316.

[3] بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص 96.

ويرى David K. Hayes و Jack D. Ninemeier أن التدريب لا يحظى دائماً بالأولوية المناسبة نتيجة لعدة عقبات ومعوقات تتمثل في مايلي[2]:

- عدم كفاية الوقت للمديرين والمشرفين، و/أو المدربين لتخطيط وتقديم التدريب.
- تضييع الكثير من الوقت في بقاء المتدربين بعيدا عن العمل للمشاركة في التدريب.
- نقص الموارد المالية لتعويض المتدربين ووقت المدرب والحصول على موارد التدريب اللازمة.
- عدم كفاية المعارف والمهارات لدى المدربين.
- اللامبالاة المدرب: نتيجة لغياب التحفيز والدعم المادي أو المعنوي للمدربين.

وحسب علاء محمد سيد قنديل يرى أن معوقات التدريب تتجسد حسب المتغيرات التالية[3]:

1- معوقات خاصة بالمتدربين:

- عزوف بعض المتدربين عن حضور البرامج التدريبية لغلبة الإحساس بعدم أهميتها، أو لأنها لا تلبي إحتياجاتهم الخاصة، وهذا لعدم تحديد الإحتياجات التدريبية تحديداً دقيقاً.
- تخلف بعض المتدربين وعدم حضورهم البرامج التدريبية، وذلك للأسباب التالية:
  - عدم مناسبة وقت البرامج للمتدربين.
  - بعد المكان المقام به الدورات التدريبية.
  - عدم وجود حوافز مادية لإستثارة المتدربين.
  - عدم إيمانهم بأهمية التدريب حيث أن برامج التدريب مكررة.

2- معوقات خاصة بالمدربين هي:

- عدم وجود معايير لإختيار المدرب الكفء، حيث أن الإختيار يشوبه المجاملة.
- إفتقار بعض المدربين إلى المهارات الأساسية اللازمة للتدريب.
- نقص أعداد المدربين الأكفاء المتخصصين في مجال التدريب.

3- معوقات خاصة بالبيئة التدريبية: ومن أهمها:

- أماكن التدريب غير معدة الإعداد الكافي.
- عدم توافر أماكن مجهزة بالوسائل التدريبية الحديثة وإذا وجد فلا يوجد الكوادر المدربة على هذه الوسائل.

4- معوقات خاصة بالتقويم والمتابعة:

- صعوبة متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى وظائفهم للوقوف على أثر التدريب.
- لا يوجد نظام لمتابعة المتدربين.

---

[1] Adrian Furnham, The psychology of behavior at work: The individual in the organization, 2nd edition, Psychology press, USA, 2005, P 466.

[2] David K. Hayes, Jack D. Ninemeier, Human resources management in the hospitality industry, Wiley, New Jersey, 2009, P 177.

[3] علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2010، ص ص 245، 246.

- شكلية وروتينية التقييم وعدم إستمراريته.
- لجان التقييم إذا وجدت يشوبها المجاملة والتهاون لدرجة أن نسبة النجاح في البرامج التدريبية تبلغ في بعض الأحيان 100%.
- إنعدام الصلة بين منظمات ومعاهد ما قبل الخدمة وبين المتدرب في المهنة.

5- معوقات خاصة بالبرامج التدريبية:

- البرامج التدريبية معظمها يغلب عليها الطابع النظري فهي تعتمد بصورة كبيرة على الكلمة المسموعة ويقل الاهتمام بالجوانب العملية.
- أهداف البرامج غير مرتبطة بالاحتياجات الفعلية للمتدربين والمنظمة.
- تكرار المحتوى في البرامج التدريبية.
- إزدواجية بعض البرامج التدريبية حيث تقوم أكثر من جهة بعقد البرامج التدريبية وللمتدربين أنفسهم.
- عمومية وشمولية أهداف البرامج وافتقارها إلى الصياغة الإجرائية القابلة للتقويم والقياس.

المبحث الثالث: العملية التدريبية

إن نجاح وظيفة التدريب وتحقيق النتائج المتوخاة منها يستوجب التحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب، وكافة المراحل التي تمر بها العملية التدريبية إبتداءاً من تحديد الإحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها وأخيراً تقييم نتائجها.

المطلب الأول: تحديد الإحتياجات التدريبية

أولا: مفهوم الإحتياجات التدريبية

إن كلمة الحاجة (Need) تشير إلى أن هناك نقص أو خلل ما في شيئ معين أو نواحي معينة، أما كلمة التدريب (Training) فإنه يدل على أن ذلك النقص أو الخلل يمكن معالجته أو إشباعه بواسطة عملية تدريب منظمة هادفة تستهدف ذلك الشيء أو الناحية المقصودة، لذلك يمكن القول بأن الحاجة التدريبية توجد عندما يكون هنالك تطبيق لتدريب منظم هادف لشيء معين يؤدي أو يهيأ لمعالجة ضعف أو خلل معين في الأداء[1].

إن الإحتياجات التدريبية هي أوجه الضعف أو القصور في معلومات، مهارات، إتجاهات وأنماط سلوك العاملين المطلوب تغييرها أو تعديلها أو تحديثها أو إكسابها للعاملين لمساعدتهم في التغلب على المشاكل التي تواجههم في أداء أعمالهم أو في التعامل مع رؤسائهم أو زملائهم أو العملاء والمتعاملين مع المنظمة[2].

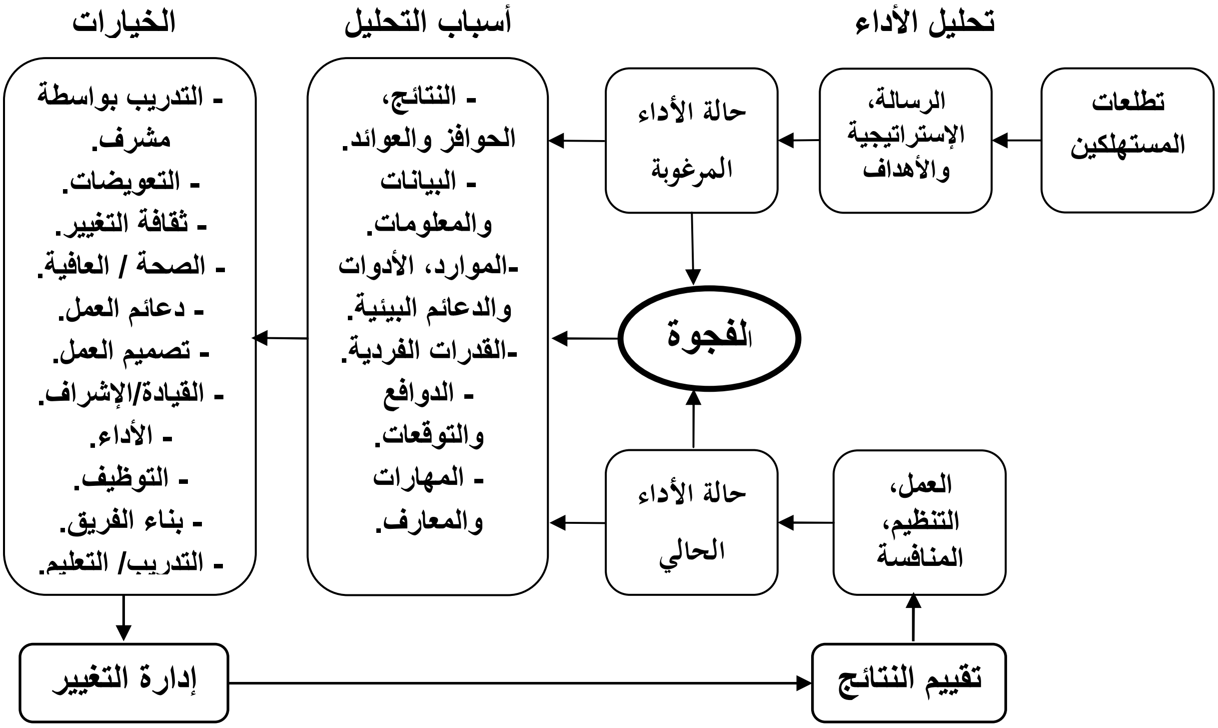
وعرفت الإحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر. بحيث يؤدي سد هذه الإحتياجات لتحسين الأداء أو معالجة مشكلات قائمة[3].

وتحليل الاحتياجات التدريبية هو في الأساس عملية جمع البيانات التي تسمح للمنظمة تحديد ومقارنة المستوى الفعلي للأداء مع المستوى المطلوب[4]. والشكل (I-4) يجسد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية.

---

[1] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 297.
[2] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي)، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 271.
[3] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في إدارة البشر، بدون دار نشر، مصر، 2006، ص 236.
[4] Rosemary Thomson, Christopher Mabey, Developing human resources, Routledge, USA, 2011, P 30.

الشكل (I-4): عملية تحديد الإحتياجات التدريبية



المصدر: David simmonds, Designing & delivering training, 1st edition, Chartered institute of personnel & development, London, 2003, P 40.

يتبين من الشكل (I-4) أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية هي عملية تحليل الأداء من خلال قياس مستوى الأداء بمقارنة الأداء الفعلي في ظل المتغيرات الحالية (العمل، التنظيم والمنافسة) والأداء المرغوب الذي يحكمه توقعات المستهلكين والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة ليتم تحديد الفجوة ومعرفة أهم الأسباب التي أدت إليها، وبناءاً على هذا التحليل تتحدد البدائل المتاحة لردم تلك الفجوة كخطوة أساسية للتغيير وفي الأخير يتم تقييم النتائج.

ثانيا: أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية

إن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية عملية مهمة ومفيدة تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية ويعزى ذلك للأسباب التالية[1]:

1- تعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية.
2- تؤدي إلى الأداء المناسب وتبين الفئة المستهدفة من التدريب.
3- تساعد المسؤولين عن البرنامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الإحتياجات التدريبية حاضراً ومستقبلاً.

[1] عبد الرحمن عبد الهاشمي، فائزة محمد فخر العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 297.

4- يعد تحديد الإحتياجات التدريبية من المؤشرات الأساسية لنجاح عملية التدريب تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة لأنها توجه التدريب إلى الأعمال الصحيحة.
5- يتيح الفرص العاملة أمام العاملين لتقدمهم وزيادة كفايتهم وتحسين أدائهم.
6- تعطى الإحتياجات التدريبية ضوءاً كاشفاً عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم عن مجال التدريب المطلوب.
7- إن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تعد عملية ديناميكية مستمرة.

ثالثا: تصنيف الاحتياجات التدريبية

هناك أنواع مختلفة من الاحتياجات التدريبية، ووفقا ل Brinkerhoff (1986) أن التركيز فقط على قصور الأداء في تحليل الاحتياجات مقيد جدا، واقترح ثلاث طرق أخرى مناسبة للنظر في الاحتياجات التدريبية تتمثل في الإحتياجات الديمقراطية، واحتياجات التشخيص والإحتياجات التحليلية[1].

1- **الإحتياجات الديمقراطية** (Democratic needs): هي الخيارات المتاحة للتدريب/تنمية الموارد البشرية المفضلة، أو محددة من طرف العاملين أو المديرين أو كليهما. والبرامج التي تلبي هذه الاحتياجات من المحتمل أن تكون مقبولة ومطلوبة من قبل أعضاء المنظمة. ولذلك، يمكن استخدام الاحتياجات الديمقراطية لحشد الدعم لبرامج تنمية الموارد البشرية.
2- **الإحتياجات التشخيصية** (Diagnostic needs): التركيز على العوامل التي تؤدي إلى الأداء الفعال ومنع حدوث مشاكل في الأداء، بدلاً من التأكيد على المشاكل القائمة. ويتم تحديد احتياجات التشخيص من خلال دراسة مختلف العوامل التي قد تؤثر على الأداء. والهدف من ذلك تحديد مدى فعالية الأداء الممكن تحقيقه.
3- **الاحتياجات التحليلية** (Analytic needs): تحديد سبل جديدة وأفضل لأداء هذه المهمة. يتم اكتشاف هذه الاحتياجات بشكل عام عن طريق الحدس والبصيرة أو نظرة الخبراء.

إضافة إلى هذه الأشكال أضاف Randy وآخرون احتياجات الإمتثال:

4- **احتياجات الامتثال** (Compliance needs): هي تلك التي يفرضها القانون. هذه الفئة من الاحتياجات مخصصة في كثير من الأحيان للتعامل مع برامج التدريب المقررة مثل التدريب في مجال السلامة والوقاية من برامج التحرش الجنسي، والتدريب لتنفيذ سياسة التحفظ والتدريب بموجب قانون المتدرب... الخ.

---

[11] G Pandu Naik, Training & development: Text, research & cases, 1st edition, Excel Books, New Delhi, 2007, P 77.

ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية وفقاً للمعايير الآتية:

1- **درجة الصعوبة:**

تنقسم الاحتياجات التدريبية حسب درجة الصعوبة إلى أربعة أنواع هي: المعرفة، المهارات، الإتجاهات والسمات الشخصية كما هو في الجدول **(I-6)**.

الجدول (I-6): إحتياجات التدريب حسب درجة الصعوبة

المعرفة	**المهارات**	**الإتجاهات**	**السمات الشخصية**
عدم **المعرفة** **مثل:** - عدم معرفة إستراتيجية المنظمة - عدم معرفة الثقافة التنظيمية	عدم القدرة على **فعل** شيء ما **مثل:** - عدم القدرة على القيام بإجتماع فعال. - عدم القدرة على تحديد الأولويات. - عدم القدرة على إدارة الصراع.	عدم **الاتفاق** مع شيء معين **مثل :** - عدم الموافقة على استراتيجية المنظمة - عدم التوافق مع سياسة المنظمة.	عدم القدرة على التحلي **بسمات** معينة **مثل:** - يمكن للضغوط أن تؤثر على التركيز وإصدار الأحكام. - غير مبدع.
سهولة التغيير ⟵⟶ **صعوبة التغيير**			

المصدر: Halelly Azulay, Employee development on a shoestring, The American society for training & development, USA, 2012, P 03.

2- **الإطار الزمني:**

تنقسم الاحتياجات التدريبية وفقاً للمدى الزمني إلى نوعين وهما الاحتياجات الحالية والاحتياجات المستقبلية كما هو مبين في الجدول **(I-7)**.

الجدول (I-7): الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية

الاحتياجات الحالية	الاحتياجات المستقبلية
- ترتبط بعلاج النقص في أداء العامل. - ترتبط بعلاج بعض مشكلات العمل. - ترتبط بالرغبة في رفع معدلات الأداء. - ترتبط بتعلم طرق عمل جديدة.	- ترتبط بخطط التدرج الوظيفي و القوى العاملة. - ترتبط بالتغيرات المتوقعة في محيط العمل فنياً أو إدارياً أو مالياً. - ترتبط بخطط التنمية والتطوير.

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 132.

يتبين من الجدول (I-7) أن الفرق بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية هو العنصر الزمني؛ فالاحتياجات الحالية تهدف إلى تحسين الأداء في المدى القصير، أما الاحتياجات المستقبلية تكون على المدى الطويل بالتركيز على تنمية الموارد البشرية.

3- **الضيق والشمول:**

قد تأخذ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية طابعاً ضيقاً فتشمل عاملاً واحداً أو مجموعة من العاملين أو تشمل أعداداً كبيرة من العاملين على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى مهنة معينة كالمشرفين أو المديرين[1].

4- **الكم والكيف:**

قد تكون الاحتياجات التدريبية نوعية يصعب قياسها و المتعلقة في مجالات القيادة والدافعية و التغييرات السلوكية والاتجاهات وقد تكون أيضاً احتياجات كمية يعبر عنها بعدد الوظائف التي تحتاج إلى تنمية أو عدد من المشرفين والمدراء الذي سوف ينقلون إلى وظائف أخرى[2].

رابعا: أسباب ظهور الاحتياجات التدريبية

تظهر احتياجات التدريب في الحالات التالية [3]:

- عندما لا يساهم مستوى الأداء والسلوك والاتجاه الحالي في نجاح المنظمة.
- مستوى التحفيز والروح المعنوية منخفض بين العاملين في المنظمة.
- عندما يكون هناك حاجة خاصة إلى الابتكارات التكنولوجية في المنظمة مثل إدخال نظم الجودة ISO.
- نقل العاملين من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من قسم لآخر.
- عندما تكون هناك حاجة لتحديث معارف العاملين ككل.
- في حالة الترقية.
- في حالة التوجه الجديد في استراتيجية المنظمة.
- عندما يكون هناك تغيير في السياسات والنظام، والأولويات والإجراءات وتوقعات الإدارة في المنظمة.
- تأثير التغيرات الخارجية على المنظمة.

خامسا: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تقدير الاحتياجات التدريبية هي أول مبادرات تحسين الأداء لسد فجوتها، ويتم التعرف على أسباب مشاكل الأداء وذلك بإجراء تحليل لثلاثة مجالات هي: تحليل مستوى المنظمة، وتحليل الوظيفة وتحليل الأفراد كما هو مبين في الشكل (I-6).

---

[1] عبد الرحمن عبد الهاشمي، فائزة محمد فخر العزاوي، الاقتصاد المعرفي وتكوين المعلم، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 297.

[2] نفس المرجع السابق، ص 298.

[3] Madhurima Lall, Sakina Qasim Zaidi, Human resource management, 1st edition, Excel Books, New Delhi, 2008, P 118.

وفيما يلي مناقشة لهذه المستويات الثلاثة:

1- تحليل العمليات أو الوظائف:

إن تحليل العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد. وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (أي تقويم أدائه) مع وصف الوظيفة ومواصفاتها. وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها العامل عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، وما هي تفاصيل ذلك التحسين. ومن المستحسن أيضا أخذ رأي العامل نفسه في الطريقة التي يؤدى بها العمل، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات إلى الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب للإلمام بها.

2- تحليل الفرد:

تنصب عملية التحليل هنا على العامل وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي[1]. وتنبع الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد من الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة؛ أي يمكن تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات ومعارف، وما تحتاجه الوظيفة من قدرات ومهارات ومعارف، كما أن محتويات وطبيعة أنشطة العمل قد تتغير من فترة لأخرى مما يؤدي إلى ظهور احتياجات تدريبية على مستوى الفرد[2].

3- تحليل المنظمة:

لما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليلاً لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق تلك الأهداف[3]. وغالباً ما يركز هذا النوع من التحليل على عنصرين هما: الأداء الحالي للمنظمة ، والخطط المستقبلية المطلوب تنفيذها مع الأخذ في الإعتبار أي تغيرات متوقعة في السياسات والاستراتيجيات، والإجراءات والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الأداء[4].

---

[1] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 136.

[2] راوية حسن و آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 218.

[3] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 136.

[4] راوية حسن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 219.

وتؤدي نتائج تحليل الفرد إلى إتخاذ قرار من ضمن البدائل التالية[1]:

- **تنمية الشعور بالرغبة في العمل:** فعندما يكون مستوى الأداء منخفضاً ليس بسبب عدم توفر القدرات اللازمة، وإنما لعدم توفر الرغبة في الأداء، أي كونه غير راض عن عمله لأسباب متنوعة، ففي مثل هذه الحالة ينبغي ان تدور موضوعات وإتجاهات التدريب على معالجة أسباب الاستياء وعدم الرغبة في العمل.
- **تنمية القدرات:** فعندما يكون الإنخفاض في مستوى الأداء نتيجة ضعف قدرات الأفراد بالرغم من انهم يملكون الإستعدادات اللازمة لإكتساب القدرات المطلوبة، فيجب أن تتركز برامج وخطط التدريب على تنمية القدرات اللازمة وإيجاد وسائل تطويرها.
- **إيقاف التدريب:** وذلك عندما يتبين للإدارة أن إنخفاض مستوى الأداء هو ليس نتيجة ضعف قدرات الفرد فحسب، وإنما أيضا بسبب عدم توفر الإستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، ففي هذه الحالة قد يكون تدريب الفرد عملية غير مجدية.

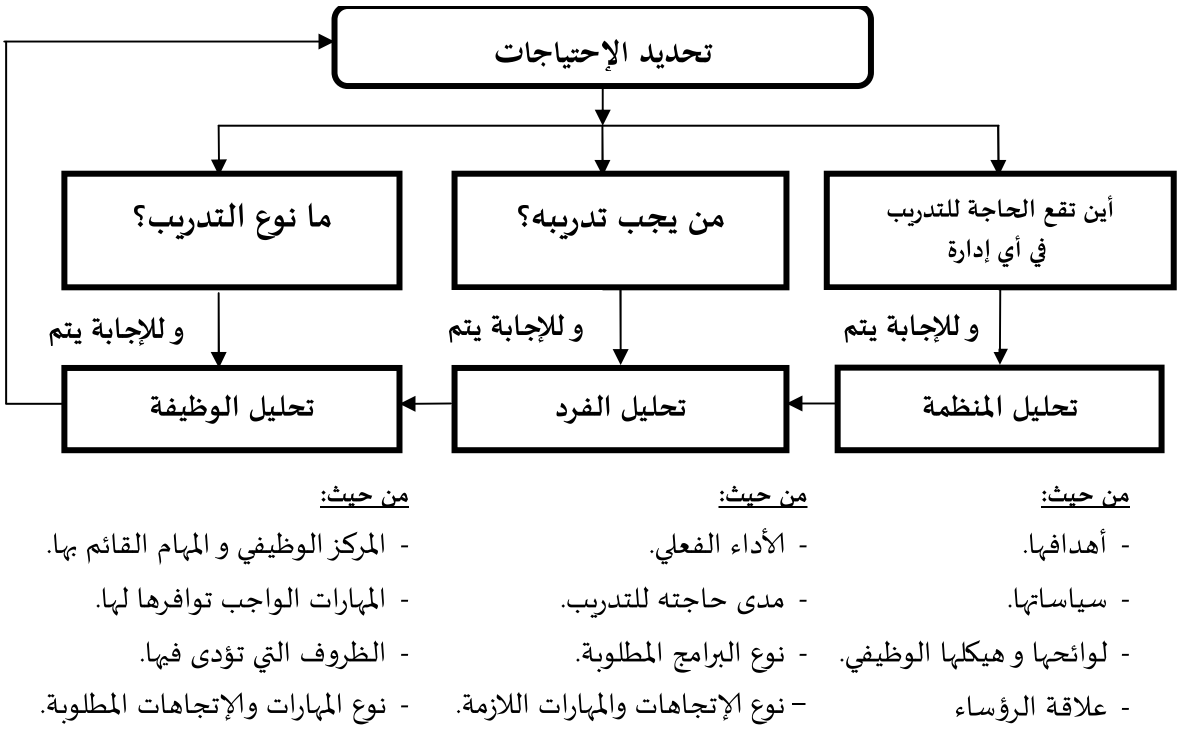
إن الغرض من تحليل التنظيم هو تحديد المواقع أي الإدارات والأقسام التي يلزم تدريب أفرادها، أما تحليل الأعمال يساعد في تقرير محتويات التدريب، أي المهارات والمعلومات والإتجاهات. وإذا تمت دراسة هذه العناصر متكاملة (تحليل التنظيم، الأعمال والأفراد) أمكن إستخلاص نوع وكمية الاحتياجات التدريبية بدقة. ومن أجل تحديد هذه الاحتياجات يمكن إستخدام العلاقة التالية:

إحتياجات التدريب = متطلبات العمل – مهارات الفرد في هذا العمل[2].

[1] الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها، الطبعة الأولى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003، ص ص206، 207.

[2] معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية: مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، الطبعة الأولى، بدون دار النشر، بدون مكان النشر، 2010، ص ص 250، 251.

الشكل (I-5): طرق تحديد الإحتياجات التدريبية



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 240.

سادسا: مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية

إن مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية عديدة وكلها تساعد على التعرف على إحتياجات الفرد التدريبية، ويمكن الإعتماد على مصدر واحد منها أو أكثر للتعرف عليها، وكلما تعددت المصادر كلما ساعدت على تحديد الاحتياجات بدقة أكبر، وفيما يلي عرض لبعض من هذه المصادر[1]:

1- توصيف الوظائف والأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغلها:

من الأهمية بمكان لمعرفة الحاجة إلى التدريب فينبغي إذا أردنا التعرف على هذه الحاجة أن نبدأ بتصنيف الوظائف، وأن نضع لكل صنف منها المؤهلات والخبرات اللازمة لأدائه على الوجه الصحيح وبعد ذلك يمكن أن يتجه التدريب نحو القيام بالتالي:

- تدريب ذوي المؤهلات الأقل بقصد الوصول بهم إلى مستوى المؤهلات اللازم توافرها.
- تدريب ذوي المؤهلات اللازمة للوظائف التي يشغلونها بقصد إكسابهم الخبرة العملية اللازمة لحسن أداء العمل.

---

[1] عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 132- 136.

2- **معدلات الأداء:**

- إن إنخفاض معدل الأداء مؤشر على حاجة العامل إلى التدريب على أساليب جديدة في الإنتاج تؤدي إلى رفع كفاءته.
- إن معدلات الأداء تساعد على تقسيم الأفراد إلى مجموعات متقاربة من ناحية تنظيم التدريب المطلوب لكل مجموعة على حدة.
- معدلات الأداء تساعد في وضع البرامج التدريبية اللازمة للوصول بالأفراد إلى المستوى المطلوب للعمل.
- إن معدلات الأداء تعتبر مقياساً يمكن أن تقاس به كفاءة وإنتاجية العامل مما يساعد على كتابة التقارير المختلفة عنه والتي تحدد طرق تنميته فنياً وإدارياً.

3- **تقارير الكفاءة:**

تعتبر تقارير الكفاءة مصدراً من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية، فتقارير الكفاءة خلاصة رأي الرئيس في مرؤوسيه خلال فترة زمنية محددة وهي تبين مواضع القوة والضعف في أعمالهم. والعلاقة بين تقارير الكفاءة والاحتياجات التدريبية تتحدد كما يلي:

- تعتبر التقارير وسيلة لتقدير الاحتياجات التدريبية السنوية للمنظمة ، لأنها تظهر النقص في خبرات وسلوك واتجاهات العاملين أثناء ممارسة أعمالهم.
- تبين نوع التدريب الإضافي المطلوب لرفع مستوى الأداء.
- توضح التقارير فئات العاملين المطلوب ترقيتهم لوظائف أعلى ونوع التدريب اللازم لهم قبل شغلهم للوظائف الجديدة.
- تبين التقارير مدى الحاجة إلى تدريب العاملين الجدد أثناء العمل ومدى استعدادهم لشغل وظائف أكبر.
- تبين التقارير مدى الحاجة إلى تجديد معلومات وخبرات بعض العاملين الذين أمضوا فترة طويلة ولم يحصلوا خلالها على التدريب المطلوب.

4- **أداء الرؤساء في رفع كفاءة العاملين بوحداتهم:**

يعتبر أداء الرؤساء بالنسبة لرفع كفاءة العمل من أهم مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية بسبب أن الرؤساء يمكنهم تحديد المشاكل القائمة لديهم والتي يمكن علاجها عن طريق التدريب، فالرئيس المباشر عادة ملم بعمل مرؤوسيه ودرجة إتقان كل منهم لعمله، وما ينبغي أن يكون عليه مستوى أداء العمل، وبالتالي يمكنه بسهولة تحديد نقط الضعف في المرؤوسين ونوع التدريب المطلوب لهم.

5- أداء العاملون أنفسهم في مدى كفاءتهم في العمل:

يعتبر العامل نفسه هو أقدر فرد على تحديد التدريب اللازم له لتأدية عمله على الوجه الأكمل، ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات التي يعقدها مسؤول التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحي الضعف في الأداء والتي يمكن علاجها بالتدريب وتساهم استمارات الاستقصاء التي ترسل للعاملين في التعرف على نوع البرامج التي يحتاجون إليها لرفع الأداء.

6- تقارير التفتيش وأجهزة الرقابة:

تعتبر من الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية بشرط أن تكون تحليلية بمعنى أن نتناول العمل في جملته وتفصيله، وأن تتناول مستوى الأداء جملة وتفصيلاً أيضاً، والواقع أن جهاز التفتيش مسؤول إلى درجة كبيرة عن تحديد حاجات التدريب ونوع التدريب.

7- تغيير نظام العمل وظروفه:

يتلخص نظام العمل في المنظمة في أحد الاحتمالات الآتية وبعضها:

- إعادة تنظيم المنظمة ككل أو جزء منها.
- صدور قوانين أو لوائح جديدة تؤثر على أعمال العاملين.
- إستخدام أساليب جديدة في العمل أو إجراء تعديلات في نظم العمل أو طرق الأداء.

وهناك مصادر أخرى للتعرف على الاحتياجات التدريبية ومنها الملاحظة أثناء تأدية العمل (نتيجة منطقية لضعف الأداء) الاستبيانات والمقابلات والاختبارات وتحليل المشاكل ودراسة التقارير والسجلات.

إن المصادر المذكورة أعلاه تركز على البيئة الداخلية في تحديد الاحتياجات التدريبية، لكن بالرغم من أهميتها ينبغي على المنظمة تحري المصادر الخارجية إلى جانب المصادر الداخلية، والجدول (I-8) يبين المصادر الداخلية والخارجية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

الجدول (I-8): مصادر الاحتياجات التدريبية

المصدر	داخل المنظمة	خارج المنظمة
الفرد	- المدربون المحتملون. - المشرفون. - مدراء المستوى الأعلى.	- المدربون في منظمات أخرى. - خبراء استشاريون خارجيون.
العمل	- التغييرات في العاملين (مثل: التعيينات الجديدة والترقيات). - التغييرات في الوظيفة. - التغيرات في معايير الأداء. - التغييرات في المعدات. - تحليل مؤشرات الكفاءة (مثل: التوقف والتصليح، ومراقبة الجودة) .	- الجمعيات المهنية. - خبراء استشاريون خارجيون. - اللوائح الحكومية.
المنظمة	- التغيرات في رسالة المنظمة. - عمليات الاندماج والاستحواذ. - التغير في الهيكل التنظيمي. - منتجات وخدمات جديدة. - تحليل المناخ التنظيمي (مثل: الشكاوي، والتغيب، دوران العمل، والحوادث).	- القوانين و التشريعات الحكومية. - خبراء استشاريون خارجيون. - الضغط من المنافسة الخارجية. - الضغط البيئي (مثل: السياسية والاقتصادية والديمغرافية والتقنية).

المصدر: Geri E. McArdle, Training design & delivery, 2nd edition, American society for training & development, USA, 2007, P 84.

المطلب الثاني: تصميم التدريب

أولا: تحديد الأهداف التدريبية

إن تحديد الإحتياجات التدريبية في المنظمة تعد القاعدة الأساسية لتحديد ومعرفة الأهداف المتوخى بلوغها من خلال البرنامج، إذ يحدد الهدف في ضوء النقص المعرفي أو المهاري المراد بلوغه[1]. ويعبر عن الأهداف التدريبية بأنها النتائج النهائية التي يجب أن يصل إليها المتدرب من الناحية المعرفية، والمهارية والإتجاهية[2].

1- أنواع أهداف التدريب:

يمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية كما يلي[3]:

1-1- تغيير الإتجاهات:

وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون، أو آرائهم في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو لتفضيلاتهم لأساليب العمل. كما قد تعني تعديلا في توجهات المتدربين وآرائهم وقد تعني أيضا تغييراً وتطويراً في نية التصرف السلوكي المقبل إن سنحت الظروف، وتعني أيضا تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

1-2- تقديم المعرفة:

إن تقادم المعرفة، ونسيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وذلك استناداً إلى ان توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

1-3- تنمية المهارات:

قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة، وهي تشير إلى إمكانية إستخدام المعرفة بشكل تطبيقي للممارسة العمل فعلياً، أو لحل مشاكله، أو لتطويره، وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل خطوة بخطوة وبتفصيل زائد، كما تركز على ما يجب عمله، وما لا يجب عمله، وعلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة وأسلوب الاستخدام بالتفصيل.

---

[1] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

[2] محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 317، 318.

[3] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 471.

وهناك تقسيم آخر لأهداف التدريب وهي[1]:

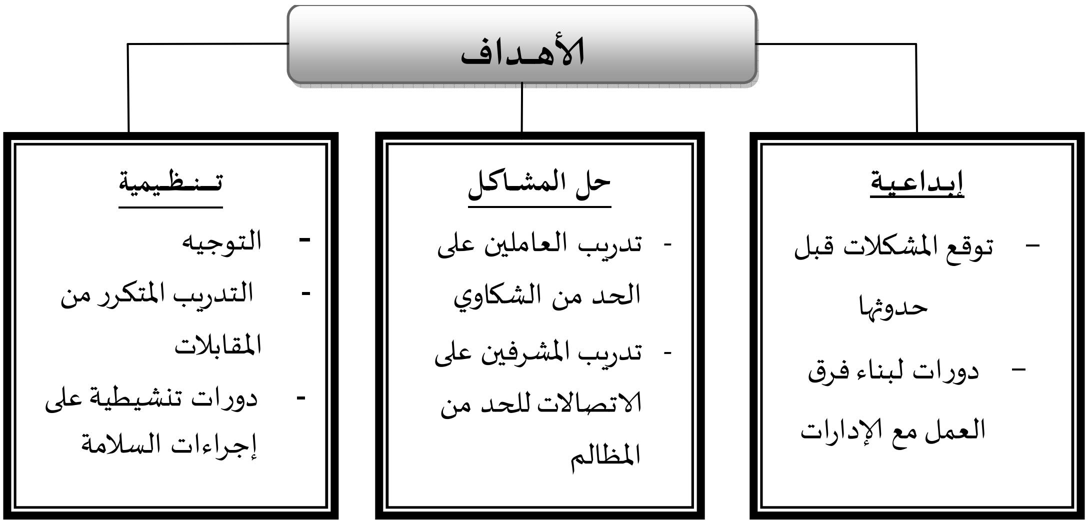
1-1- **الأهداف العادية:** وهي أهداف تساعد التنظيم في الإستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة وتدعيم القدرات والمهارات للحفاظ على بقائها.

1-2- **الأهداف لحل المشكلات:** لتكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة وتحليلها ودراسة أسبابها ودوافعها لتوفير الظروف المناسبة للتغلب عليها.

1-3- **الأهداف الإبتكارية أو الإبداعية:** وتعتبر من أعلى المهام وتهدف إلى تحقيق أهداف غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء نحو آفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق تميزاً واضحاً وتخلخل التوازن وتكسر الجمود والروتين وتتطلع إلى مواقف خارقة للعادة وتحدث خلخلة في المألوف.

والشكل **(I-6)** يبين أهداف التدريب.

الشكل (I-6): أهداف التدريب



المصدر: V S P Rao , Human resource management: text & cases, 2nd edition, Excel books, 2005. P 199.

2- **صياغة الأهداف التدريبية:**

ويجب أن تصاغ الأهداف التدريبية في شكل سلوكي – إجرائي يمكن قياسه حتى تتضح منها الأفعال السلوكية التي يتوقع من المتدرب القيام بها، كدليل على نتاج التدريب، ويستند في ذلك إلى تعريف التدريب بأنه "تغير في سلوك الفرد المتدرب". وعند إعداد الأهداف في شكل سلوكي يراعى ما يلي[2]:

- أن يبدأ كل هدف، بفعل سلوكي يمكن ملاحظته وقياسه.
- أن يتضمن الهدف إشارة إلى مستوى كفاءة الأداء.

[1] حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 166.

[2] نفس المرجع السابق، ص 318.

- أن يضمن الهدف إشارة إلى الظروف التي سيتم فيها الأداء.
- أن يتعلق بأداء المتدرب، وليس المدرب.
- أن ترتبط بالنتائج والغايات، وليس بالعملية التدريبية (النشاط التدريبي).

3- مستويات الأهداف التدريبية:

تحدد وتصاغ الأهداف التدريبية، عبر المستويات التالية[1]:

3-1- مستوى البرنامج:

يعد هدف عام لبرنامج التدريب، يبلور ويلخص الأهداف المرحلية والتفصيلية، وليس بالضرورة أن يصاغ في شكل سلوكي، ويمكن أن يتفرع من الهدف العام عدة أهداف تفصيلية في شكل سلوكي –إن وجدت- والتي يتكون في الحقيقة هي تجميع للأهداف السلوكية لكل مادة تدريبية من مواد البرنامج.

3-2- مستوى المادة التدريبية:

يصاغ لكل مادة – من مواد البرنامج – هدف سلوكي، ويتفرع منه الأهداف التفصيلية للمادة التدريبية. ثم يتفرع منه – هدف الوحدة – الأهداف المرحلية التفصيلية، وهي التي تتعلق بالأداء التشغيلي التدريبي، والتي يمكن قياس مخرجاته عند هذه المرحلة.

ثانيا: تحديد موضوعات البرنامج التدريبي

يتم حصر موضوعات البرنامج التدريبي حتى يمكن أن يتحقق الهدف الذي وضع من أجله البرنامج، ويمكن اللجوء إلى الرؤساء المباشرين أو العاملين أنفسهم لمعرفة نواحي الضعف في العمل وتركيز موضوعات البرنامج التدريبي على هذه النواحي، ويمكن الاستفادة من خبرات إدارة التدريب السابقة في إعداد البرامج المتشابهة مع مراعاة إختلاف الظروف، مع مراعاة أجواء البرنامج التدريبي على مفاهيم إدارية ومهارات سلوكية وعلاقات إنسانية. وينبغي مراعاة الاعتبارات التالية في تناول موضوعات البرنامج التدريبي[2]:

- التسلسل المنطقي للموضوعات التدريبية لذلك يجب أن يكون التدريب مدرجاً، يبدأ بالأسهل ثم يتدرج إلى الأصعب ومن الجانب النظري إلى الجانب العملي.
- تنوع الموضوعات التدريبية التي ستنفذ خلال اليوم التدريبي الواحد لتحقيق الفاعلية والتشويق.
- وضع الموضوعات التدريبية التي تحتاج إلى تركيز ذهني في أول اليوم التدريبي.
- تنوع المدربين خلال اليوم التدريبي الواحد إذا كان ذلك ممكناً.
- مراعاة تنفيذ التطبيقات العملية عقب الجانب النظري مباشرة.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 318.

[2] عصام حسن السعيدي، إدارة المنظمات الفندقية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص ص 127، 128.

- إيجاد نوع من الترويح النفسي من وقت لآخر عن طريق الزيارات الميدانية أو بإعطاء فترات راحة بين كل جلسة وأخرى...الخ.

ثالثا: إختيار الوسائل التدريبية

يقصد بالوسيلة ذلك الوسيط الذي يستخدمه المدرب في عرضه لموضوعه التدريبي؛ أي أنها تلك المعدات والمستلزمات التي تسهم في نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم والمعاني ويطلق عليها اسم المساعدات التدريبية وتتنوع هذه الوسائل ابتداءاً من استخدام الطباشير والقلم واللوح التقليدي ومروراً بالشفافيات وانتهاء بالمؤتمر التلفزيوني. وفي حقيقة الأمر فإن إختيار الوسيلة المناسبة يتوقف على عدة إعتبارات منها[1]:

- الاعتبارات العملية والمتمثلة في ثمن الوسيلة وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدى البرنامج.
- الاعتبارات المتعلقة بمحتوى المادة التدريبية حيث أن كثير من الوسائل التدريبية قد لا تنطبق مع محتوى المادة العلمية وتسلسل معلوماتها.
- الاعتبارات المتعلقة بالمدرب مثل مدى قدرة المدرب على استعمال تلك الوسيلة.
- الاعتبارات الاقتصادية وتتمثل في ثمن تلك الوسيلة ومدى تمشيها مع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض.

رابعا: أساليب التدريب

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر بل أن لكل منها الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحققه فيه أفضل النتائج كما انه يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد في آن واحد في عملية التدريب هذا مع ملاحظة أن عملية اختيار الأسلوب التدريبي ليست سهلة[2] بل إنها تعتمد على عوامل عدة عوامل تتحكم في تفضيل أسلوب تدريبي على آخر، ويمكن تقسيمها على النحو التالي[3]:

1- عوامل إنسانية تتعلق بما يلي:

- **المدربين:** مؤهلاتهم، وخبراتهم، وقيمهم، وشخصياتهم.
- **المتدربين:** خلفياتهم الثقافية والعلمية، خبراتهم، عددهم، دافعيتهم للتدريب ، مستوى ذكائهم وأعمارهم.

---

[1] محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 407.

[2] نفس المرجع السابق، ص 412.

[3] جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والاشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 224.

2- عوامل تتعلق بأهداف البرنامج التدريبي:

وهذه الأهداف ترمي إلى زيادة معلومات المشاركين أو تنمية مهاراتهم، أو تطوير اتجاهاتهم أو تركز على أي مجموعتين من هذه العناصر، أو عليها جميعاً.

3- العوامل المادية وتتمثل هذه في:

- الوقت المخصص للبرنامج التدريبي.
- توفر الموارد المادية.
- توفر التسهيلات التدريبية من قاعات ومعينات ووسائل.

4- محتوى المادة التدريبية:

ويتعلق هذا العامل بنوع محتوى المادة التدريبية وهل هي مادة تنصب على ميدان معين كالمحاسبة أو المالية أو أنها مادة ذات طبيعة تؤخذ من عدد من العلوم.

5- عوامل تتعلق بمبادئ التعلم:

و يمكن تلخيصها فيما يلي: الدافعية، المشاركة الفعالة من جانب المتدربين، تفريد التعليم، التغذية الراجعة...الخ.

والجدول **(I-9)** يوضح المقومات الأساسية لكل أسلوب من هذه الأساليب من حيث الخصائص والمزايا، المشكلات، شروط نجاح الأسلوب.

الجدول (I-9): أساليب التدريب

الأسلوب	أهم خصائصه	مزاياه	مشكلاته	شروط نجاحه
المحاضرات	توصيل المعلومات من المحاضر إلى الحاضرين	نشر المعرفة في وقت قليل وتكلفة منخفضة لعدد كبير	الإقتصار على المعلومات، اشتراك المتدربين ضئيل	محاضر ذو علم غزير وقدرة على التوصيل
المناقشات	بحث مسألة تختلف بشأنها الآراء بين عدد من المتدربين.	اشتراك المتدربين، فرصة التعبير، تبادل الأفكار	الجدل النظري أو الجانبي، عدم توازن فرص النقاش.	موضوع هام، مدرب منظم، متدربون مهتمون.
المؤتمرات والندوات	لقاء موسع حول موضوع هام.	زيادة المعرفة، ترسيخ المفاهيم، أحدث النظريات.	الوقت والجهد والتكاليف. عدم قراءة البحوث، الموضوعات الجانبية.	موضوع هام، تنظيم جيد، بحوث نافعة.
التعليم المبرمج	برنامج متكامل في موضوع معين.	اختصار الوقت، التكرار، التلائم مع قدرة المتدرب.	التكاليف و الجهود، التقادم، ضيق المجال في الإدارة.	اختبار البرنامج.
دراسة الحالات	تحليل مشكلة وعلاجها.	التفكير المنطقي، تحليل المعلومات، الحكم الموضوعي، تطبيق المبادئ.	الوقت والجهد في إعداد الحالات ، عدم واقعية بعض الحالات، عدم حماس البعض لها.	مشكلة قريبة من واقع المتدربين
تحليل المواقف	حادثة قصيرة تناقش وتعالج.	القدرة على إثارة الأسئلة الصحيحة، تركيز جهد المتدربين وأفكارهم.	عدم اهتمام المتدربين بعلاج الحادثة.	مشكلة تجذب اهتمام المتدربين.
سلة القرارات	كومة من المسائل تتطلب البت.	سرعة التفكير، القدرة على التصرف، اكتشاف الأخطاء بالمقارنة.	بعد المسائل عن الواقع، تخرج البعض من النقد.	مشكلات عملية، مدرب قادر على التقويم الموضوعي.
المباريات	فريقين تتخذ فيها قرارات متابعة.	التفكير السريع، التطبيق العملي، الإفادة من المعلومات.	كثرة التكاليف، إغفال بعض المعلومات، الاهتمام بالجانب الكمي.	حالة موضوعة بعناية، حاسوب أو نظام دقيق للمعلومات.
اللجان	أعضاء يبحثون	واقعية المشكلات،	طول الاجتماعات،	التشكيل الجيد.

ومجالس الإدارة	مشكلات العمل.	التمهيد للترقية، النظرة الشمولية.	الحلول الوسط، النزاع وإنشغال الأعضاء.	
الزيارات الميدانية	إستطلاع أحد مواقع العمل.	التطبيق، المقابلات، التشريح.	الوقت والمجهود، عدم اهتمام البعض.	ترتيب وتنظيم جيد، مقابل مع المسؤولين.
تمثيل الأدوار	محاكاة العلاقات الإنسانية في الواقع	مهارات الإتصال، تفهم النفس والآخرين.	البعد عن الحياة العملية، التخرج من التمثيل والنقد.	مشكلة عملية، أدوار محددة، مدرب ماهر.
تحليل المعاملات	فحص علاقات الناس وحالات الذات.	التعرف على النفس والآخرين، فهم المواقف الإنسانية.	الإفتقار إلى الأساس النظري، خطورة الأنماط.	تمرينات تشمل التقييم الذات للمتدربين.

المرجع: طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2007، ص 161.

خامسا: تحديد المتدربون (الأشخاص الذين يحتاجون التدريب)

لا توجد برامج تدريب بدون متدربين، فالتدريب الهادف يركز على مجموعة المتدربين الذين تم اختيارهم وفق خطة تدرج وظيفي لإكسابهم مهارات ومعرفة تنظيمية تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل بعد التدريب. ويتم إختيار المتدربين عن طريق ترشيحات إداراتهم ومديريهم لاعتبارات حاجة العمل الحالي والمقترح مستقبلاً[1].

يختلف تصميم برنامج التدريب بإختلاف الأفراد الذين سيشاركون فيه كمتدربين، هؤلاء يمكن أن يكونوا: عاملون جدد أو عاملون في الخدمة؛ إداريون (بأي من المستويات الإدارية المختلفة) أو متخصصون في وظائف فنية أو مهنية أو خدمية.

فيما يلي بعض الإحتياجات الخاصة لكل من هذه الفئات[2]:

1- عـاملون جدد:

وهؤلاء أشخاص معينون حديثاً و بحاجة إلى تأهيل وتدريب: غالباً ما تكون حاجة هؤلاء هي إما إكتساب معارف عن المنظمة والوظيفة أو التدريب على أداء الوظائف التي سينسبون إليها. وهناك عدة وسائل لتعريف العاملين بالمنظمة، منها: دورة تعريفية قصيرة قد تنظمها المنظمة إذا كان عدد هؤلاء كبير نسبياً؛ أو من خلال جلسات تعريف، بحيث يجلس العامل الجديد وبالتتابع مع عدد من المسؤولين كل يعرفه بقضايا محددة، وهذا الأسلوب ينفع إذا كان عدد المعينين صغيراً (واحد إلى ثلاثة أو أربعة)؛ كما يمكن أن يكون التعريف بتحديد شخص يكون صديقاً أو

---

[1] فريد راغب النجار، التنمية الإدارية: الإستراتيجيات، التجارب، التحديات، الفعاليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 88.
[2] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص ص 451-453.

راعياً للعامل الجديد خلال الأسابيع الأولى من التعيين، حيث يعرفه بما يحتاج أن يعرفه، وحسب الموقف.

2- عاملون في الخدمة:

أكثر برامج التدريب موجهة لعاملين في الخدمة تحتاج المنظمة تغيير سلوكهم الوظيفي، وهذا قد يكون إما لتحسين أدائهم الحالي أو لتغيير اتجاههم نحو المنظمة أو لتهيئتهم لوظائف سيترقون اليها، أو لتهيئتهم لوظائف جديدة، وهو ما يسمى بإعادة التأهيل، أي تأهيلهم لوظيفة مغايرة للوظيفة الحالية وتتطلب معارف ومهارات مختلفة.

3- اداريون:

الكثير من المنظمات تنفذ برامج تدريب خصيصا لتأهيل إداريين؛ في هذه الحالة، يتأثر مضمون البرنامج وتفاصيله الأخرى بالمستوى الإداري للمتدربين: فبرامج الإدارة الإشرافية تتطلب التركيز على مسؤوليات المشرفين في تدريب وتوجيه العاملين لديهم، فتركز على الجانب الفني للعمل وعلى تمليك الفرد مهارات تعليم وتوجيه وتحفيز وإقامة علاقات إنسانية إيجابية؛ أما برامج الإدارة الوسطى فغالبا ما تركز على العلاقات الأفقية والعمودية وعلى مسؤوليات هذه الإدارات في الإتصال والتنسيق، فتركز على إتجاهات الأفراد نحو العمل الجماعي والتعاون والتواصل، في حين تحتاج برامج الإدارة العليا التركيز على مهارات التخطيط الاستراتيجي والعملياتي والرقابة، بالإضافة إلى التنظيم.

4- فنيون وعاملون في وظائف متخصصة:

قد يكون المتدربين هم عاملون (مدراء أو خبراء ومسؤولين أو عاملين) في دوائر وظيفية متخصصة، كالحسابات والتسويق وغيرها. في هذه الحالة يركز برنامج التدريب على المعارف والخبرات الفنية التي يحتاجونها.

5- مدربون:

عندما يحدث طلب كبير على نشاط التدريب، قد تجد إدارة الموارد البشرية بأنها بحاجة إلى تهيئة **مدربين** ليتولون تصميم وتنفيذ برامج التدريب التي تحتاج تنفيذها، في هذه الحالة يركز البرنامج على تهيئة هؤلاء.

سادسا: استقطاب المدربين الأكفاء

المدرب هو حلقة الوصل المباشر مع المتدربين وهو الذي يحول الأهداف التدريبية إلى واقع علمي فإذا نجح في مهمته زادت احتمالات نجاح الفعالية التدريبية وإذا أخفق فلا يمكن للعناصر الأخرى أن تفعل شيئاً لإنجاح العملية التدريبية فهو عامل مهم مساعد على النجاح[1]. ولإختيار

[1] محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 235.

مدرب ما لأداء وظيفة تدريبية محددة ينبغي مراعاة عاملين أساسين هما المهارات التدريبية التي تميز بها، والمحتوى التدريبي للبرنامج ومدى صلته به[1].

ونميز بين أربعة أنواع من المدربين[2]:

1- **المدرب المحاضر:** يقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

2- **المدرب القائد:** وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

3- **المدرب التطبيقي:** يقصد به المدرب الذي لديه الخبرة العملية بجانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

4- **المدرب النفسي:** يقصد به المدرب الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك.

والمدرب الفعال الذي يمكنه قيادة العملية التدريبية بنجاح واقتدار يجب أن يتصف بالصفات التالية[3]:

- المعرفة الجيدة بالعلوم السلوكية وأساليب التعامل مع البشر بأنماطهم المختلفة.
- المعرفة المتميزة بالموضوع الذي يحاضر فيه.
- التمتع بروح المثابرة والحرص على الإجادة.
- القدرة على الإبداع والابتكار والتطوير.
- القدرة على التحدث بلباقة والاستماع والإنصات بإيجابية.
- التمكن من استخدام المعينات السمعية البصرية.
- سرعة البديهة والذكاء.
- المرونة والقدرة على التصرف.
- الخبرة في مختلف مجالات التدريب للمستويات الإدارية المختلفة.

سابعا: إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج

لكي تكون عملية التدريب مقبولة قبولاً تاماً، ولكي يتم تحقيق هذه الغاية ينبغي أن تصبح فاعلية الكلفة جزءاً حيوياً من تصميم وتطوير خطة التدريب وتصبح مسألة التخمين والرقابة للكلف مسؤولية جوهرية لمدير التدريب وكادره، وتشمل تكلفة التدريب مجموع التكاليف الآتية[4]:

---

[1] أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين: كيف تكون مدرباً مؤثراً، الطبعة الأولى، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2003، ص 31.

[2] شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص245 .

[3] محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 235.

[4] خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2015، ص ص 33-49.

- مكافأة خبراء ومستشاري التدريب.
- تكلفة إيجار مكان التدريب.
- تكلفة المواد المستخدمة في البرنامج التدريبي.
- تكلفة المشروبات والمأكولات التي تقدم للمتدربين.
- تكلفة السفر والإقامة وغيرها للمدربين والمتدربين.
- الأجور والميزات الإضافية للمدربين والمتدربين.
- النفقات العامة غير المباشرة لتقييم التدريب.

المطلب الثالث: تنفيذ التدريب

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي: تنفيذ البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه. ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة مهمة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وتحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لسير البرنامج[1].

أولا: الجدول الزمني

يجب أن يتوافر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين. ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع، ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفريعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وأيضا حسب مستوى المتدربين.

بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي يتضمنها البرنامج، الموضوع[2].

ثانيا: تحديد مكان التدريب

يختلف هذا المكان باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي وتتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المنظمة أو خارجها غير أنه بصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدربين لفهم واستيعاب المادة العلمية وأن يكون ملائماً لخدمة أغراض التدريب من حيث توافر كافة الاحتياجات من المقاعد والتهوية والنظافة والهدوء والسعة وشاشات العرض[3].

---

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 486.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 239.

[3] محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 408.

ثالثا: المتابعة اليومية للبرنامج

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي: التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات، وتقديمها في الوقت المناسب للمدربين، وتوفير المساعدات والمعينات التدريبية، والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به، وأخذ حضور و غياب المتدربين، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.

كما يتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج، مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضا علاج مشاكل إنقطاع التيار الكهربائي، وعدم توافر إمكانيات أو مساعدات يطلبه المدرب، أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين، أو بين المتدربين بعضهم البعض[1].

المطلب الرابع: تقييم التدريب

يهدف التدريب إلى زيادة المعرفة وتنمية المهارات وتغيير الاتجاه والسلوك وإذا لم يتمكن نشاط التدريب من تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية يفقد أهميته ومبررات وجوده، لذلك من المهم ان تقيس الإدارة عائد استثماراتها في نشاط التدريب وهذا لن يتحقق إلا من خلال عملية التقييم.

أولا: تعريف متابعة وتقييم التدريب

إن متابعة التدريب تعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون إنحراف لتحقيق الهدف النهائي، مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي، وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية.

أما عملية التقييم تتمثل في معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة[2].

وفقا لـ Warr عملية تقييم التدريب ليست سوى عملية جمع وتقييم المعلومات بشكل منظم عن أفضل السبل لاستخدام الموارد التدريبية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وحسب Hamblin إن عملية تقييم التدريب هي أي محاولة للحصول على معلومات (التغذية الراجعة) عن آثار برنامج التدريب وتقييم قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات[3].

---

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 490.

[2] محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص ص 241-242.

[3] S.D. Geet et al, Human resource management, 1st edition, Nirali Prakashan, India, 2009, P 5.23.

ثانيا: أهمية تقييم التدريب

إن التقييم عملية ضرورية وأساسية في أي برنامج تدريبي، ذلك أنها ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالإحتياجات التدريبية والأهداف المتوخاة من ذلك البرنامج، كما أنها ترتبط بجميع مراحل تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، والتقييم عملية متعددة الأبعاد وتتشابك فيها كثير من القوى والمؤثرات والعناصر، وهذا يجعلها عملية صعبة، معقدة، ويزيد من صعوبتها أيضاً أن المقيم مضطر لإصدار أحكام تتعلق بالمدربين والمتدربين والأساليب التدريبية والوسائل المستخدمة، والنتائج القريبة والبعيدة المترتبة على عملية التدريب[1].

السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد فعالية البرامج التدريبية أو المدخلات التي تحدثها المنظمة بهدف التطوير والتغيير ويتوقع عادة بنهاية عملية التقييم الوصول إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط، وتعوض وتفوق عائدها ما انفق عليها من موارد مالية وهنالك أسباب مصاحبة للسبب الرئيسي هي:

- تحديد إذا ما كان التدريب مواكباً للأهداف الأصلية التي عقد من أجلها.
- تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم (تحديد مناطق القوة والضعف في البرنامج التدريبي).
- تحديد ما إذا كان هناك عائد على الإستثمار للمجهود التدريبي.
- تحديد من يمكنهم الإستفادة بهذه البرامج و الأنشطة التطويرية.
- تحديد الوحدات أو الشخصيات الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج أو النشاط التدريبي.
- تجميع معلومات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي أو تسويق البرامج التدريبية.
- تحديد مدى ملائمة هذا البرنامج أو النشاط لأهداف واحتياجات المنظمة.
- بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن استخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.
- إبراز اقتصاديات التدريب من حيث مقارنة كلفة البرنامج مع عائده[2].
- يمكن المنظمة توفير التدريب لعاملها لمعرفة ما إذا كانت جهود ونفقات التدريب هي في الاتجاه الصحيح أم لا.
- تقييم التدريب يمكن أن يبرر النفقات المتكبدة في تقديم التدريب ومساعدة المنظمة في تحديد إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف.
- تقييم فعالية التدريب لا تساعد فقط على تقييم نوعية التدريب الذي يتم توفيره ولكن تشير أيضا إلى التغييرات في خطة التدريب التي ينبغي إدخالها لجعلها أكثر فعالية. ويمكن

[1] جودت عزت عطوي، مرجع سبق ذكره، ص 225.

[2] خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 219.

تحديد نقاط الضعف في برنامج التدريب القائمة ويمكن تعديل برامج تدريب وفقا لذلك وتحسينها بشكل صحيح. ويتم الغاء البرامج اقل فعالية من أجل توفير الوقت والمال والجهود[1].

ثالثا: مجالات التقييم والمتابعة في التدريب

إن عمليات التقييم والمتابعة في التدريب يجب أن تشمل جميع أبعاد ومجالات عمليات التدريب، وبشكل أساسي لابد من أن تغطي المجالات التالية:

1- تقييم ومتابعة البرامج التدريبية:

وتتم هذه العملية عبر ثلاث خطوات لقياس كفاءة وفعالية البرامج التدريبية ومدى صلاحيتها لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صممت من أجلها. وتتم هذه الخطوات بالترتيب التالي:

1-1- تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج التدريبي ومدى قدرتها على تحقيق الهدف أو الأهداف التي صممت الدورة من أجل تحقيقها[2].

وهنا تتم لقاءات بين القائم على تخطيط التدريب وبين الرؤساء والمشرفين على الإدارات والأقسام التي أوضحت احتياجاتها لتدريب بعض الأفراد بها وكذا إجراء اللقاءات مع المدربين للإتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم العلمية بحيث تأتي متوافقة مع احتياجات المتدربين من ناحية ومتجانسة فيما بينها من ناحية أخرى، كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتدربين تستهدف مناقشة مشكلات العمل ومعوقات الأداء[3].

1-2- تقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ للتأكد من أنه يسير وفق الخطة المرسومة له، وهنا تتخذ عملية التقييم أشكالاً متعددة منها[4]:

- التقرير اليومي عن حضور غياب المتدربين.
- التقرير اليومي عن متابعة المتدربين وتوافر المساعدات التدريبية.
- التقرير اليومي الذي يعده كل مدرب على مدى تجاوب المتدربين مع المادة العلمية ومناقشتهم و أسئلتهم.
- إستمارة تقييم البرنامج الذي يعدها المتدربين والتي توضح آرائهم ومقترحاتهم للتطوير أو التغيير، ومرفق خلفه مجموعة من تلك الاستمارات.

1-3- تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه للأهداف التي وضع البرنامج التدريبي من أجل تحقيقها ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية، وبالتالي إبراز ما حققه من فائدة مقارنة بالكلفة المالية التي تم إنفاقها على البرنامج التدريبي[5].

---

[1] S.D. Geet et al, Op-Cit, P 5.23.

[2] رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 269.

[3] محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 242.

[4] نفس المرجع السابق، ص 243.

[5] رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 269.

وهنا يجب التأكد من حدوث متغيرات جوهرية في نوعين رئيسيين[1]:

- التغيرات في مستوى المهارة والمعرفة أي القدرة على أداء العمل بدرجة أفضل مما كان عليه حال الفرد قبل التدريب.
- التغيرات السلوكية تشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به في عمله مع زملائه ورؤسائه والعملاء.

2- تقييم ومتابعة المدربين:

إن المدربين هم الدعامات الرئيسية التي يستند إليها برنامج التدريب، وإن أي قصور في إمكانياتهم أو قدراتهم أو أدائهم وكفاياتهم يمثل خطراً بالغاً تنعكس أثاره على المستوى العام للتدريب وفعاليته وكفاءته، وعلى هذا الأساس لابد من بذل الجهود والعناية الفائقة بإعداد المدربين إعداداً سليماً وتزويده بالكفايات التدريبية التي يحتاجونها للاضطلاع بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقويم ومتابعة البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها. إذ أنه لا جدوى من برنامج تدريبي يبذل في إعداده الجهد الكثير من أجل أن يحقق أهدافه ويلبي الاحتياجات التدريبية التي صمم لتلبيتها إذا ما عهد به إلى مدربين ليس لديهم القدرات والمهارات والكفايات التخصصية والخبرة العلمية والعملية والإلمام الكامل بأساليب وتقنيات وإستراتيجيات التدريب[2].

3- تقييم ومتابعة المتدربين:

المتدربون هم الجمهور المستهدف في أي برنامج تدريبي. فالبيئة التدريبية والأجهزة الإدارية والمدربون والإمكانيات المادية والأجهزة والمواد التدريبية ما هي إلا عوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي، كل ذلك من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها وتحديدها لدى مجتمع المتدربين. ولذلك كانت عمليات التقييم والمتابعة المستمرة لسلوك وأداء المتدربين أثناء فترة التدريب وبعد عودتهم إلى مواقع العمل التي يلتحقون بها بعد الإنتهاء من البرنامج التدريبي هي المعيار الصحيح الذي يبنى عليه مدى نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله[3].

[1] محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 244.

[2] رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 270.

[3] نفس المرجع السابق، ص 270.

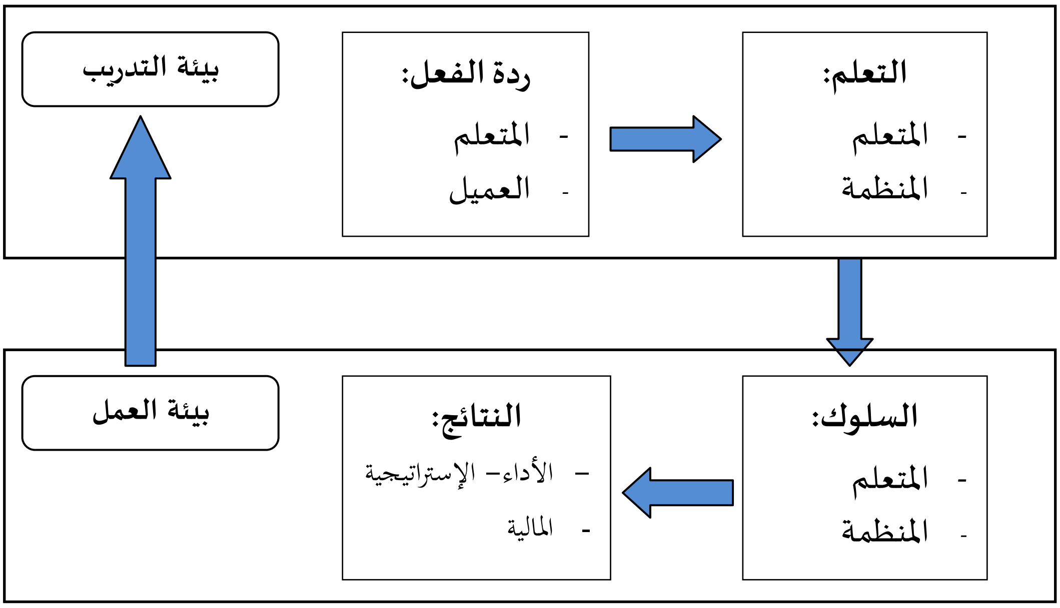
رابعا: مستويات التقييم

تختلف مستويات التقييم من باحث لآخر، وفيما يلي عرض نموذجين لمستويات التقييم:

1- نموذج كيرباتريك (1959):

أكثر المداخل شيوعاً وانتشاراً في مجال تصنيف مجالات التقييم قدم به **دونالد كيرك باتريك** إطاراً فكرياً يمكن الاعتماد عليه كأساس لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيداً لعملية التقييم، وحدد لنا أربعة مستويات رئيسية للتقييم - كما هو موضح في الشكل (I-7)، أورد لكل منها سؤال يحتاج إلى تقييم[1] كما هو مبين الجدول (I-10).

الشكل (I-7): نموذج تقييم التدريب حسب كيرباتريك



المصدر: Donald J. Ford, Bottom-line Training performance based results, Training Education Management, USA, 2005, P 205.

الجدول(I-10): نموذج كيرباتريك للتقييم

المستوى	الأسئلة
ردة الفعل Reaction	هل سعد المشاركون بالبرنامج؟
التعلم Learning	هل تعلم المشاركون من البرنامج؟
السلوك Behavior	هل عدل المشاركون سلوكهم طبقاً لما تعلموه؟
النتائج Results	هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابياً على نتائج عملهم؟

المصدر: بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 235.

يتبين من الشكل (I-7) أن كل من التعلم وردة الفعل يكونان على مستوى بيئة التدريب، أما السلوك والنتائج يكون أثرهما في بيئة العمل.

---

[1] بلال خلف السكارنه، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، داروائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 235.

وفيما يلي شرح لهذه المستويات[1]:

1-1- رد الفعل:

يعرف رد الفعل بفكرة المشاركين عن برنامج معين بما في ذلك المواد التي درست، والمدربون ومكان الدراسة، والتسهيلات المتاحة، وطريقة التدريس، ومحتويات البرنامج...إلخ، ولا يتضمن ذلك قياس مقدار التعلم الذي أحرزوه.

ويعد رد فعل المشاركين عاملاً مهما في إستمرارية برامج تنمية الموارد البشرية. والردود على نموذج استطلاع ردود الأفعال تساعد في التصدي للقرارات التي قامت على أساس تعليقات صادرة من مجموعة قليلة جداً من المشاركين سواء الراضون عن البرنامج أو الساخطون عليه.

1-2- التعلم:

يرتبط هذا المستوى من التقييم بقياس تعلم المبادئ والحقائق والأساليب والمهارات المقدمة بالبرنامج. وهو الأكثر صعوبة من قياس ردود الأفعال، فلابد أن تكون القياسات موضوعية تحتوي على مؤشرات قابلة للقياس توضح كيفية تفهم المشاركين لمواد البرنامج ومدى استيعابهم له. وهي ليست بالضرورة قياسات لكيفية الأداء في العمل. وهناك قياسات مختلفة عديدة لأداء التعلم تشتمل على اختبارات الورقة والقلم ومنحنيات التعلم ومهارات التدريب ومحاكاة طبيعة العمل.

1-3- السلوك:

يستخدم اصطلاح السلوك للإشارة إلى قياس كيفية أداء العمل، وكما أن رد الفعل المرضي لا يعني بالضرورة أن التعلم سوف يحدث، فإن أعلى إنجاز بالبرنامج لا يؤدي دائماً إلى تطوير السلوك في العمل، فهناك عوامل عديدة غير البرنامج التدريبي تؤثر على الأداء في محيط العمل. والتقييمات في هذه الفئة قد تحتوي على:

- مقارنات ما قبل وما بعد البرنامج.
- إشراف من رؤساء المشارك ومرؤوسيه والمراقبين.
- مقارنات إحصائية.
- متابعات على المدى البعيد.

1-4- النتائج:

تستخدم التقييمات عند هذا المستوى للربط بين نتائج البرنامج وتطوير المنظمة، وبعض النتائج التي يمكن فحصها ودراستها تتضمن توفير النفقات، وتطوير المنتج النهائي للمنظمة وتحسينه، ورفع كفاءة الجودة. ويشمل هذا جمع البيانات قبل وبعد البرنامج والقيام بتحليل

---

[1] راغب أحمد راغب، الإدارة الصناعية، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2010، ص ص 128-130.

التطور الحادث. وفي هذا التقييم يجب صنع كل ما بوسعنا لعزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور والتحسين.

إن كل مستوى من مستويات التقييم لنموذج كيرباتريك أدوات وطرق تستخدم في عملية التقييم كما هو موضح في الجدول (I-11) .

الجدول (I-11): أدوات وطرق التقييم

المستويات	أدوات وطرق التقييم
ردة الفعل	ردة الفعل الشفوية، استطلاعات ما بعد التدريب، الاستبيانات.
التعلم	تقييمات نموذجية أو اختبار قبل وبعد التدريب، المقابلة، الملاحظة.
السلوك	الملاحظة والمقابلة من قبل الرؤساء المباشرين وزملاء العمل والزبائن.
النتائج	إعداد التقارير، حوادث العمل، نوعية العمل، الإنتاجية، التكاليف المدفوعة، الأرباح المحصلة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- Gurpreet Randhawa, Human resource management, Atlantic, New Delhi, 2007, P 120.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 268.

بالرغم من الخصائص الإيجابية التي تميز بها نموذج كيرباتريك إلا أنه لا يخلوا من الإنتقادات الموجهة اليه، فمثلا المستوى الأول للتقييم (رد الفعل) محدود جداً ويغلب عليه الجانب الذاتي، ويمكن أن يكون من الصعب فصل مستوى رضا المشاركين عن أسلوب المدرب وشخصيته وعن ارتياحهم للبرنامج نفسه. في الواقع، إن المتدربين الذين يحبون المدرب قد يمتنعون عن الإدلاء بتعليقات سلبية نظراً لأنهم لا يريدون أن يؤذوا مشاعر المدرب[1]. والجدول **(I-12)** يقدم سلبيات مستويات التقييم لنموذج كيرباتريك.

[1] Janis Fisher Chan, Training fundamentals, Pfeiffer, USA, 2010, P 145.

الجدول (I-12): نقاط الضعف لمستويات التقييم

المستويات	نقـاط الضعف
ردة الفعل	- إن الدورة تدريبية ممتعة لا يعني أن كل شيء تم تعلمه. ونتيجة لذلك، غالبا ما يشار إلى المستوى الأول (ردة الفعل) بسخرية بإسم 'أوراق سعيدة' أو 'ابتسامة الاستبيانات'. - ردود الفعل ليست مؤشرا على أن أي شيء تم تعلمه أو أن ذلك السلوك يتغير في وقت لاحق. - قد تكون المشاعر مزيفة من قبل المشاركين في البرنامج هذا ما يؤدي إلى صعوبة إجراء مقارنات على أساس ردود فعل عاطفية.
التعلم	يتعلم الناس من أخطائهم والاختبار يمكن أن يثبط المشاركين من تجريب أساليب جديدة بسبب وصمة عار على فشلها. حيث إن استخدام الاختبارات يشكل ضغوط قوية من الإدارة لتحقيق النتائج أو لاستخدامها كأساس للأجر والترقية. والتدريب الناجح يمكن أن يتم إلا في بيئة خالية من المخاطر.
السلوك	صعوبة في وضع الأساليب المناسبة لتسجيل وقياس التغير في السلوك.
النتائج	دقة تقييم فوائد تكلفة التدريب ليست دائماً سهلة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

David Leigh, The group trainers handbook: Designing & delivering training for groups, 3rd edition, Kogan Page, London, 2006, P P 173-177.

2- نموذج فيليب:

يشتمل نموذج فيليب على أربعة عناصر تتمثل في التكاليف وتوفير الوقت، فضلا عن الجودة وتحسين الإنتاج، ولكن أيضا يتضمن بيانات شخصية مثل العاملين ورضا العملاء والاحتفاظ بهم. إن نموذج فيليب ذو خمسة مستويات كما هو مبين في الجدول **(I-13)** يدرس العائد على الإستثمار (ROI) للتدريب. ويوفر العائد على الاستثمار نسبة التكلفة بمقارنة تكاليف التدريب مع القيمة النقدية لتأثير الأعمال التي تحدث بسبب التدريب. والفوائد غير الملموسة لنموذج فيليب تتمثل في: زيادة الإلتزام التنظيمي، وتحسين مناخ العمل، والحد من إجهاد العامل، وانخفاض معدل دوران العمل، وتحسين العمل الجماعي، وتحسين الاتصالات[1].

---

[1] Tapomoy Deb, Managing human resources & industrial relations, 1st edition, Excel books, New Delhi, 2009, P 310.

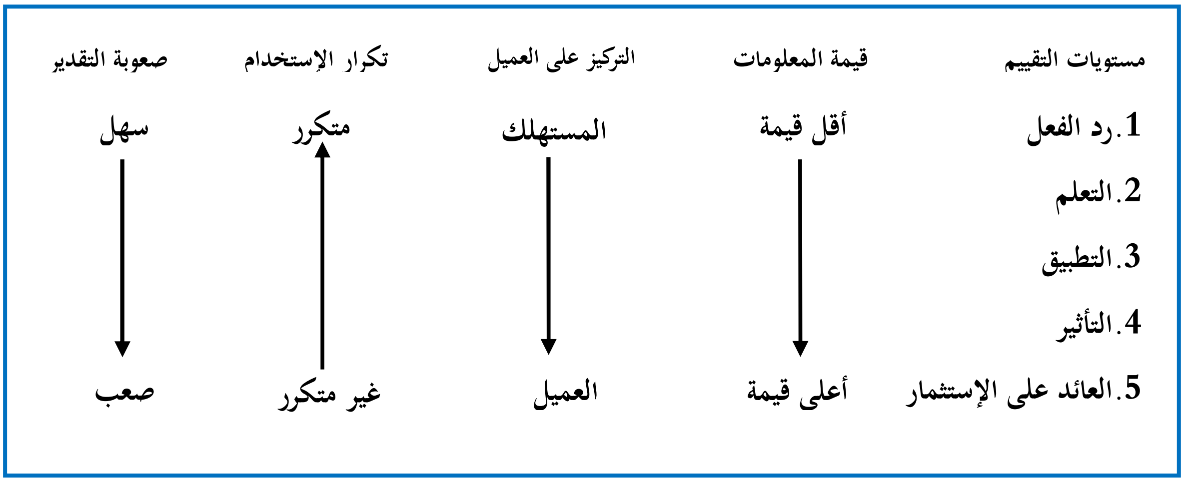
الجدول (I-13) : مستويات التقييم

المستويات	التعريف
رد فعل وعمل مخطط	قياس رد فعل المشاركين في البرنامج ووضع الخطوط العريضة لتنفيذ خطط محددة.
التعلم	قياس التغييرات في المهارات، المعارف أو الإتجاهات.
التطبيق والتنفيذ	قياس التغييرات في السلوك أثناء العمل وفي تطبيقات التدريب والتنفيذ.
تأثير الأعمال	قياس تأثير الأعمال للبرنامج.
العائد على الاستثمار	يقيس القيمة النقدية للنتائج وتكلفة البرنامج (في كثير من الأحيان كنسبة مئوية).

المصدر: Jack J. Phillips, Return on Investment in Training & Performance Improvement Programs, 2nd edition, Butterworth–Heinemann, USA, 2003, P 12.

ويوضح الشكل (I-8) خصائص كل مستوى من مستويات التقييم السابقة من حيث قيمة المعلومات التي يوفرها، ومدى صعوبة التقدير.

الشكل (I-8): خصائص مستويات التقييم



المصدر: Jack J.Phillips, Ron Drew Stone, How to measure training results: A pratical guide to tracking the six key indicators, McGraw-Hill, USA, 2000, P 11.

يتضح من الشكل (I-8) أن المعلومات تكون ذات قيمة متدنية في المستوى الأول (رد الفعل للتقييم – ويعزى ذلك إلى الذاتية في إصدار الأحكام بشأن البرنامج – وهو ما يفسر إستخدامها المتكرر وسهولة تقديرها، وكلما اتجهنا نحو المستويات الأخرى للنموذج من المستوى الثاني (التعلم) وصولا إلى المستوى الخامس (العائد على الإستثمار) تصبح المعلومات ذات قيمة عالية وعدم تكرارها مما يجعل من الصعوبة تقديرها.

خلاصة:

إن التدريب نشاط جوهري وحيوي يضمن البقاء والإستمرارية للمنظمات بمختلف أنواعها، ويمكنها من التكيف مع المستجدات والتغيرات التي فرضتها البيئة الخارجية كالعولمة، والتطور التكنولوجي السريع و المتلاحق، وشدة المنافسة والبحث عن التميز، والإنفجار المعرفي وغيرها من التغيرات، و لمواكبة هذه الأخيرة ينبغي على المنظمات أن تجعل من التدريب مسؤولية مشتركة بين كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والرئيس المباشر والعامل.

والتدريب هو عملية مخططة ومستمرة ومنظمة لإحداث التغيير والتطوير في المعارف والمهارات والإتجاهات (كما ونوعا) الحالية والمستقبلية للعاملين بهدف تمكينهم من تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ويتداخل مفهوم التدريب مع مفاهيم أخرى كالتنمية والتعليم والتعلم، إذ توجد علاقة تكامل وترابط بين المفاهيم الأربعة؛ فالتعلم يعد بمثابة القلب النابض لكل من التعليم والتدريب والتنمية، وهذه الأخيرة تشمل كل من التعليم والتدريب.

يعد التدريب وسيلة لتحقيق نتائج وغايات محددة من أجلها يتم الإعداد للبرامج التدريبية إنطلاقا من تحديد الاحتياجات التدريبية بعناية لأنها تعد بمثابة الحجر الأساس الذي تقوم عليه العملية التدريبية من خلال تحديد فجوة الأداء بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، وفي المرحلة الثانية يتم تصميم التدريب بتحديد وصياغة الأهداف، وإختيار وسائل وأساليب التدريب وتحري مصادر الإحتياجات التدريبية، وتحديد الفئة المستهدفة من التدريب وتحديد المدربين، وكمرحلة ثالثة يتم تنفيذ التدريب بتحديد زمان ووكان التدريب والمتابعة اليومية لضمان سيرورة التنفيذ، وفي الأخير يتم تقييم التدريب للتأكد من أن التدريب قد ساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وكان فعالاً.

الفصل الثاني

التدريب
الإلكتروني

تمهيد:

مع زيادة اهتمام المنظمات وحرصها الشديد على تدريب العاملين وتنميتهم في ظل التحديات التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات والإقتصاد الرقمي، بدأ الإهتمام في الآونة الأخيرة بالتدريب الإلكتروني كأسلوب غير تقليدي يلبي متطلبات التغيير المتسارع في المجال التكنولوجي والمعرفي. والتدريب الإلكتروني يوظف تكنولوجيا المعلومات والإتصال والانترنت وغيرها من الوسائط الإلكترونية لتدريب الأفراد العاملين بشكل مرن يلائم احتياجاتهم واحتياجات المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف العامل (بالتدرب في الوقت والمكان الذي يناسبه...إلخ) والمنظمة (تخفيض التكاليف،...إلخ).

ومن هنا كان منطلق هذا الفصل معالجة المفاهيم الخاصة بالتدريب الإلكتروني وإبراز أهميته في المنظمة وذلك من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على وظيفة التدريب.

المبحث الثاني: مدخل إلى التدريب الإلكتروني.

المبحث الثالث: عملية التدريب الإلكتروني.

المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على وظيفة التدريب

إن تكنولوجيا المعلومات ظهرت لتلبية الحاجة الماسة إليها نتيجة ثروة المعلومات وتفجرها، والتي تتضمن الكم الهائل من المعلومات، وتزايد أنواعها، ونوعياتها، وتغير طبيعتها، وزيادة مصادر المعلومات، وزيادة الجهات المستخدمة لها، وبالتالي إستحالة قدرة الأفراد والهيئات المختلفة على معرفة جميع المعلومات، والإطلاع عليها، وإستيعابها، وتذكرها وهو الأمر الذي أدى إلى عجز الوسائل التقليدية عن تلبية الإحتياجات من المعلومات، ومعالجتها، وخزنها واسترجاعها، وخاصة في ظل تطور جوانب الحياة وتعقدها، والذي أدى إلى الحاجة إلى المعلومات وبدرجة كبيرة وفي المجالات كافة، وبالشكل الذي تبرز معه الحاجة إلى تجميع كم ضخم من المعلومات من مصادر متنوعة ومبعثرة، ولتلبية الحاجة المتزايدة للمعلومات، واستخدامها في تطوير النشاطات الاقتصادية، الصناعية والتجارية والمالية، والأعمال والخدمات، وغيرها من النشاطات والمجالات الأخرى كافة وبما يسهم في إتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة[1].

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

أولا: التكنولوجيا

إن كلمة التكنولوجيا هي كلمة من أصل يوناني تقسم إلى (Techno) ويقصد بها فن صنعة أو مهارة أو الإتقان و(Logos) العقل ويعني المبدأ العقلاني في الكون. وتعرف التكنولوجيا على أنها التطبيق المنظم للمعرفة والخبرات المكتسبة في المهام العملية لحياة الإنسان وتمثل مجموع الوسائل والأساليب الفنية التي يستخدمها الإنسان في مختلف نواحي حياته العملية أي تمثل مركب قوامه المعدات والمعرفة[2]. والتكنولوجيا ليست بالضرورة آلات ومصانع، ولكنها أيضاً تنظيم وإكتشاف إجتماعي لكل ما يتحاور به الواقع، وهي خلق وإبداع[3].

ثانيا: المعلومات

هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة، أو هي بيانات تمت معالجتها ثم تطبيقها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح بإستخدامها والإستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى لمستخدميها[4].

وتعتبر المعلومات تسجيلاً للخبرات المفيدة لمقابلة إحتياجات متخذ القرار وتقليل حالات عدم التأكد، فإتخاذ القرار الإداري يحتاج إلى أن تتحول البيانات إلى معلومات، والتي تساعد على زيادة الترابط بين المنظمة وجمهورها[5].

---

[1] فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007، ص 38.

[2] ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 12.

[3] غالب أحمد الغول، ماجدة أحمد الصرايرة، تكنولوجيا الإدارة التربوية الحديثة (المعلم التكنولوجي)، دار الخليج للنشر التوزيع، الأردن، 2012، ص 33.

[4] رائد محمد عبد ربه، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 15.

[5] فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 46.

وتصنف المعلومات إلى أربعة أنواع و هي[1]:

1- **معلومات معرفية:** المعلومات التي تنتهي بتحقيق مؤشرات معرفية تساعد الإداري على إتخاذ قرار وإنجاز عمل أو مشروع مثل إتخاذ قرار بتعيين عامل أو شراء جهاز...إلخ.

2- **معلومات إنمائية:** المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية.

3- **معلومات تعليمية:** المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد والمدارس.

4- **معلومات إنتاجية:** المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج وإستثمار الموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات إنتاج سلعة معينة.

ثالثا: تكنولوجيا المعلومات

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات في بداية السبعينات مع ظهور الحواسيب الإلكترونية على نطاق تجاري وان مفهوم تكنولوجيا المعلومات يعني كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة الوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدمات التكنولوجيا في الأنظمة والمنظمات إضافة إلى البرامج والحزم البرمجية التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة و معدات[2].

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وخزنها أو توزيعها. وتعد تكنولوجيا المعلومات كالقلب النابض في مختلف منظمات الأعمال، إذ تساهم في تسهيل إنسيابية القرارات المناسبة وفي توجيه وتنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديمومتها وبقائها وتميزها التنافسي[3].

كما تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها مختلف أنواع الإكتشافات والمستجدات والإختراعات التي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات، من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وخزنها واسترجاعها في الوقت المناسب والطريقة المناسبة والمتاحة[4].

[1] علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الرابعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 15.

[2] مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، (منظور تكنولوجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 63.

[3] غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيات المعلومات في منظمات الأعمال: الإستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 07.

[4] عبد السلام الشناق، دور الإدارة المدرسية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (دراسة نوعية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 34.

ويعرف كل من صامويلسون ويوركو و آمي تكنولوجيا المعلومات بأنها إدخال تطبيق الأدوات أو التكنولوجيا المتصلة بعلم المعلومات في حل مشكلات النظم: مثل الحاسب الإلكتروني، وسائل الإتصال، الوسائط المصغرة[1].

ويعرف Roger Carter تكنولوجيا المعلومات بأنها الأنظمة والأدوات المستخدمة لتلقي، تخزين، تحليل، وتوصيل المعلومات في كل أشكالها، وتطبيقها لكل جوانب حياتنا، شاملة المكتب، المصنع، والمنزل[2].

أما كل من عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي يعرفان تكنولوجيا المعلومات بأنها الإستخدام والإستثمار الجيد والأمثل لمختلف أنواع المعارف، والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات، التي تقودنا إلى المعرفة، وكذلك جعل مثل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها، وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة والفاعلية والدقة اللتان تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر[3].

و يعرف وصفي عبد الكريم الكساسبة تكنولوجيا المعلومات على أنها: التكنولوجيا اللازمة لعملية إلتقاط البيانات وتصنيفها وتحليلها وإعادة بثها، لتوفير مخرجات ذات قيمة للمستخدم النهائي، في الزمان والمكان الملائمين، بهدف تحسين الأداء[4].

المطلب الثاني: عناصر وخصائص تكنولوجيا المعلومات

أولا: عناصر تكنولوجيا المعلومات

هناك أربعة عناصر أساسية لتكنولوجيا المعلومات هي[5]:

1- **التجهيزات المادية للحاسوب**، وتشمل الوحدات التالية:
- وحدات الإدخال.
- وحدات التخزين.
- وحدات الإخراج.

2- **البرامج** وتتضمن الآتي:
- برمجيات النظام كنظام تشغيل.
- البرامج التطبيقية المستخدمة في ميكنة العمل.
- أدوات تطوير البرامج كملفات البرمجة.

---

[1] محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والإتصال ومستقبل صناعة الصحافة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 105، 106.

[2] محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 20.

[3] عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 39.

[4] وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأدرن، 2011، ص 36.

[5] سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، عمان، الأردن، 2012، ص 103.

3- **نظام إدارة قواعد البيانات:** ويعمل كوسيط بين البيانات المخزنة في القاعدة وبين مستخدمي هذه البيانات، والتي تساعدهم على إسترجاع البيانات، ومعالجتها والحصول على المعلومات التي تدعمهم في إتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

4- **تكنولوجيا الإتصالات:** وتشمل مجموعة الشبكات المحلية والعالمية المستخدمة في توصيل البيانات والمعلومات، كالإنترنت، وما توفره من كفاءة وسهولة تبادل المعلومات من أي مكان.

ثانيا: خصائص تكنولوجيا المعلومات

تتميز تكنولوجيا المعلومات بالخصائص التالية[1]:

- **تقليص المسافات:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن- إلكترونياً – متجاورة.
- **تقليص المكان:** حيث تتيح وسائل التخزين استيعاب حجم هائل من المعلومات المخزنة التي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.
- **تقليص الوقت:** حيث إنه مع كل تطور تكنولوجي سيتناقص الوقت المطلوب للإستجابة للمتطلبات.
- **إقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** وذلك نتيجة حدوث التفاعل والتحاور بين المباحث والنظام.
- **تزايد النظم الشبكية:** حيث يمكن ربط النظم الداخلية مع بعضها البعض، فضلاً عن إمكانية قيام الربط بين أنواع من النظم الداخلية في نظام شبكي.
- **تطور البيئة الإلكترونية فكرياً:** حيث إن التفاعل لوقت طويل مع نظم المعلومات في المستقبل سوف يسهم في تشكيل السلوك الفكري للأفراد.

المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية والتدريب

أولا: أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية

تستعمل تكنولوجيا المعلومات في قطاع القوى البشرية على عدة مستويات منها توفير قاعدة بيانات تحتوي على جميع المعلومات الخاصة بالعاملين، والذي يساعد الإدارة العليا في الحصول على تقارير توضح أداء الموارد البشرية في المنظمة ودورها في تنفيذ، ونجاح الخطط والتنظيم كما تشير إلى مدى تناسب الخبرات ومهارات هؤلاء الأفراد مع المسؤوليات التي حددها الهيكل التنظيمي في المنظمة. وكذلك المعالجة الآلية للمعاملات مثل نظام الرواتب وغيرها من الأنظمة وكل هذا يضمن الدقة والفعالية في معالجة المعلومات. ويمكن تلخيص الآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية بالمجالات التالية[2]:

- السرعة والدقة في الأداء.

[1] نصار محمد الحلالمة، التجارة الإلكترونية في القانون، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 30.

[2] عماد أحمد أبو شنب وآخرون، الخدمات الإلكترونية، دار الكتاب الثقافي، إربد، الأردن، 2011، ص 24.

- الإحتفاظ بسجلات المعلومات عن العاملين.
- رفع كفاءة نظام الرقابة على الأعمال.
- التدريب.
- الإختيار والإستقطاب.

بناءا على ما سبق ترى الطالبة بأن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في التحول من إدارة الموارد البشرية بشكلها التقليدي إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باعتبار أن تكنولوجيا المعلومات بمثابة الركيزة الأساسية لها ويتجلى ذلك في الوظائف التالية:

- **تخطيط الموارد البشرية:** تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالاستعانة بقواعد البيانات.
- **الإستقطاب الإلكتروني:** جذب الكفاءات من خلال الإعلانات في شبكة الإنترنت.
- **الإختيار الإلكتروني:** اختيار أفضل البدائل بناءا على السيرة الذاتية الإلكترونية وإجراء المقابلة عبر الإنترنت ليتم اختيار الأفراد المؤهلين ونشر قائمتهم عبر الإنترنت.
- **التدريب الإلكتروني:** بعد تعيين العاملين الجدد تبرز الحاجة إلى تدريبهم دون ترك عملهم ويكون ذلك عن طريق التدرب الكترونيا بالاعتماد على أدوات تكنولوجيا المعلومات.
- **تقييم الأداء الإلكتروني.**
- **التعويض الإلكتروني.**

إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيراً أساسياً على تنمية وإدارة الموارد البشرية. فالتطورات التي تشهدها الأعمال الإلكترونية سوف يكون لها التأثير المباشر وغير المباشر على أسواق العمل وتركيب العمالة، وسيترتب على دخول تكنولوجيا المعلومات إلى المنظمات في زيادة الطلب على العمالة التي تتميز بالخبرة والإختصاص في الأعمال الإلكترونية، ولكن تأثير الأعمال الإلكترونية على العمالة ليس كبيراً من ناحية توفير فرص عمل جديدة بالقدر الكافي لعلاج المشاكل التي تعاني منها أسواق العمل[1].

إن لتكنولوجيا المعلومات دور فعال في تنمية السلوك الإيجابي للأفراد في المنظمة من خلال تأثيرها على تدعيم عمليات الاتصالات داخل وخارج المنظمة، هذا إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.

فمن ناحية الاتصالات نجد أن تكنولوجيا المعلومات وفرت العديد من الأدوات التي عززت عملية الإتصال داخل المنظمة وخارجها حيث أن بعض النظم الإلكترونية يقلل الحاجة إلى اللقاءات والإتصالات وجهاً لوجه مما يوفر الوقت والمال. كما أن نظم إرسال وإستعادة المعلومات مثل شبكة الحاسبات الآلية الشخصية المرتبطة ببعضها والحاسب الآلي الرئيسي بالمنظمة يمكن من الإسراع

[1] عماد أحمد أبو شنب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 24.

من تدفق المعلومات في المنظمة وذلك دون الحاجة لإلتقاء العاملين وجهاً لوجه، كما أن هذا النظام يسمح بالتنسيق بين أنشطة مختلف الأفراد والمجموعات والإدارات والمديرين وكافة الأطراف المشاركة في إتخاذ القرارات، كما أن هذا النظام يسمح بتوجيه المعلومات إلى حيث الحاجة إليها ويسمح للعاملين بإستعادة المعلومات وفق إحتياجاتهم بما يوفر الوقت ويزيد من فاعلية إتخاذ القرارات[1].

ثانيا: أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية التدريب

في ظل التقدم المذهل والمتلاحق في مجالات علوم الحاسب الآلي ونظم المعلومات بصفة خاصة وفي مجال تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة بزغت الحاجة الملحة إلى تأهيل وتنمية الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة للعمل في هذه المجالات العلمية والتكنولوجية الحديثة لمواجهة تحديات المستقبل المتنامية.

ومن هذا المنطلق صار توظيف تكنولوجيا المعلومات في تدريب العاملين في المنظمات ضرورة ملحة تشغل إهتمامات المنظمات بكافة أشكالها، وذلك لمواجهة التغيرات والتطورات المتلاحقة والمتجددة لتحقيق عملية التوازن المطلوب والانطلاق إلى رحاب المستقبل.

وينطلق توظيف تكنولوجيا المعلومات بأساليبها ووسائلها المتعددة في تدريب العاملين من عدد من المسلمات الفلسفية مفادها أن الوقت الحالي سواء في القرن الماضي أو في القرن الحادي والعشرين هو عصر تفجر المعرفة، إذ أن المعارف أصبحت تتضاعف كل ثلاث سنوات تقريباً، وبوجود هذا الحجم الضخم من المعرفة فإن أساليب التدريب التقليدية كالمحاضرة والشرح والتوضيح وغيرها من الممارسات التي سادت لعقود طويلة هي أساليب قد آن الأوان للبحث عن أساليب وطرائق جديدة مختلفة عنها تمكن العاملين من مسايرة الإنفجار المعرفي، وتنص هذه الفلسفة على أنه إنتهى عهد الإعتماد على الدور المحوري للمدرب في العملية التدريبية لأن هذا الإعتماد المطلق فيه تقليل من شأن المتدرب وأهمية دوره في العملية التدريبية.

وقد أثرت كثير من المفاهيم والمعطيات الدولية على مسيرة وفلسفة توظيف وسائل تكنولوجيا المعلومات في تدريب العاملين، فقضايا الإنفتاح الثقافي والإنفجارات السياسية والعولمة والإقتصاد والسوق المفتوحة والقرية العالمية والهوائيات والبث المباشر ونحوها أحدثت نزعة قوية نحو فلسفة لتوظيف لتكنولوجيا المعلومات في تدريب العاملين تكون أكثر إنفتاحاً، وترسخ مفهوم الإستثمار في التعلم وربطه بحقوق الإنسان وبإحتياجات العمل.

وتقوم فلسفة توظيف تكنولوجيا المعلومات في تدريب العاملين على الأسس التالية:

- إجتماعية المعرفة: أي أن تكون المعرفة متاحة للجميع وواصلة لشرائح المجتمع المختلفة.
- ديمقراطية التدريب: أي إتاحة الفرص التدريبية لأكبر عدد من الأفراد الذين يحتاجون إليها.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص ص 209- 220.

- تحسين نوعية المؤهلات والمهارات الوظيفية للقوى العاملة.
- توفير أكبر قدر للمتدربين لإختيار زمان التدريب، ومكان التدريب، والمحتوى التدريبي وأسلوب التدريب.
- تفريد التعلم والتدريب حيث التعلم الذاتي والتعلم المستمر والتعلم مدى الحياة.
- تيسير وصول المعرفة للمتدربين في أماكن إقامتهم والتغلب على البعد.

إن التوجهات الفكرية الحاكمة لتدريب العاملين بإستخدام تكنولوجيا المعلومات تنطلق من فلسفة تدريب المتدرب كيف يعلم نفسه بنفسه مدى الحياة من خلال وسائل وأساليب تكنولوجيا المعلومات وبذلك يجب أن تصمم برامج تدريب العاملين في المنظمات وفق متطلباتهم وحاجاتهم بما يحقق أهداف التنمية الشاملة وثورة المعلومات[1].

أشارت الجمعية اللبنانية للعلوم الإدارية إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات بكافة أدواتها على مراحل العملية التدريبية وعلى النحو الآتي[2]:

1- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** أتاحت شبكة المعلومات الداخلية (الإنترانت) لمديري التدريب إمكانية معرفة كافة عناصر التحليل الإستراتيجي للمنظمة بصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية لزيادة عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف فضلا عن تحديد التغيرات الخارجية المؤثرة على المنظمة والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها بصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة.

2- **تصميم البرامج التدريبية:** إن الإنترانت تساعد على تعريف مديري التدريب ببرامج وخطط العمل والإنتاج لكافة الإدارات ومعرفة التوقيتات المؤثرة على تنفيذ هذه البرامج والخطط وبالتالي فانه يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج، مع التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا وخطط تنفيذ هذه البرامج وأسلوب تنفيذها وتكلفتها ما يمكن مدير التدريب من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ وتحديد متطلبات تنفيذ هذه البرامج.

3- **تنفيذ البرامج التدريبية:** ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إيجاد أساليب متعددة لتنفيذ البرامج التدريبية ومنها:

- التدريب عن بعد: والذي يمكن من تنفيذ البرامج عبر المنظمات الافتراضية وذلك من خلال الإنترانت.

---

[1] السعيد مبروك إبراهيم، المكتبات الإلكترونية رؤية للمكتبات في الألفية الثالثة، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص ص 42-56. (بتصرف)

[2] عالية جواد محمد علي، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، ص ص 278-300.

- التدريب المنزلي: تتيح الوسائط المتعددة للمتدرب إمكانية التدريب في المنزل عن طريق شبكة الإنترانت في جميع الأوقات ولمدة 24 ساعة في اليوم للاستفادة من الشبكات العالمية والمحلية وفي أي وقت.
- التدريب أثناء العمل: تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تنفيذ البرامج بالتوازن مع العمل ودون شعور المتدرب بفارق بين ما ينفذه فعلا للوظيفة وما ينفذه للتدريب، حيث يتم التفاعل بين المتدرب وقاعدة البيانات حقيقية في حالة العمل وبين المتدرب وقاعدة بيانات هيكلية عند التدريب.

4- تقييم كفاءة العملية التدريبية:

وتتم عملية تقييم كفاءة العملية التدريبية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات على الشكل التالي:

- تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.
- يتيح البرنامج التدريبي الذكي تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب ويقوم بتجميع البيانات أثناء تنفيذ العملية التدريبية وليس فقط أثناء مرحلة التقييم لإمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية.
- تتيح شبكة الإنترانت استخدام أساليب تدفق العمل لها إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التدريبية وليس القيمة النظرية لهذه العملية.

مما سبق يمكن القول بأن لتكنولوجيا المعلومات الأثر البارز على التدريب وهو ما نلمسه من خلال التطورات التي مر بها التدريب بداية من شكله التقليدي (وجهاً لوجه) مع توظيف أقل لتكنولوجيا المعلومات وصولاً إلى شكله المتطور بتوظيف عال لتكنولوجيا المعلومات ويبرز للوجود التدريب الإلكتروني. ومع التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات في الآونة الأخيرة بزيادة توظيف التكنولوجيا المتنقلة مثل الهواتف النقالة والحواسيب الشخصية وغيرها في التدريب وهو ما يعرف بالتدريب المتنقل (Mobile training)، والجدول (II-1) يوضح التطورات التي مر بها التدريب وأثر تكنولوجيا المعلومات على كل مرحلة.

الجدول (II-1): مراحل تطور التدريب

	حركة العلاقات الإنسانية	إحتراف التدريب التنظيمي والتعلم	تنمية الموارد البشرية	التوظيف مدى الحياة
الفترة	حتى 1970	1990-1970	1990	2000
أهداف التدريب والتعلم	بصرف النظر عن التحضير للعمل هناك اهتمام لرفاهية العامل والإلتزام	التدريب مكلف ولكنه ضروري لإعداد العاملين للوتيرة المتسارعة للتغيير	التدريب استثمار ضروري في رأس المال البشري والتركيز على دمج تنمية الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي.	العامل الفرد يصبح مسؤولا بشكل متزايد عن تعلمه مهنته الخاصة
أنواع السائدة التدريب والتعلم	دورات موحدة خارج موقع العمل	في المقام الأول دورات خارج موقع العمل	مزيج من التدريب خارج العمل، وعلى نحو متزايد التدريب في موقع العمل	التعلم غير الرسمي في العمل، وإستخدام الوسائل الرقمية، والتعلم في الشبكات.
دور التكنولوجيا	التدريب القائم على وسائل الإعلام؛ استخدام وسائل الإعلام (الإذاعة والتلفزيون والفيديو) في مجال التدريب القائم على الفصل الدراسي	التدريب القائم على الحاسوب؛ فالحاسوب كمستقل، وخاصة بالنسبة للتدريب على المهارات والمعرفة في غرف الحاسوب منفصل.	التدريب الإلكتروني؛ إرتفاع التكنولوجيا، مثل شبكة الإنترنت، للتدريب المرن في العمل اليومي.	زيادة إستخدام الأجهزة النقالة التي تعزز التدريب في أماكن مختلفة وأزمنة مختلفة.
محتوى التدريب والتعلم	وظيفة محددة والمهارات الناعمة (Soft skills) لأغراض التنمية الشخصية.	وظيفة محددة والاهتمام البارز بالتطوير الوظيفي.	وظيفة محددة، التطوير الوظيفي، وتعلم الكفاءات.	التركيز على الكفاءات قابلة للتحويل. العمل والتعلم مترابطين على نحو متزايد، وبالتالي العمل يتطور ليصبح التعلم.

المصدر: Daantje Derks, Arnold B. Bakker, The psychology of digital media at work, 1st edition, Psychology Press, New York, 2013, P 146.

المبحث الثاني: مدخل إلى التدريب الإلكتروني

في ظل الثورة الرقمية والمعرفية تم اعتماد أساليب حديثة ومبتكرة في تنمية الموارد البشرية من بينها التدريب الإلكتروني والذي يعد من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في فترة التسعينات ليتزايد استخدامه بشدة في الآونة الأخيرة لما يتميز به من خصائص وفوائد تعود بالإيجاب على كل من الفرد والمنظمة ككل؛ فالتدريب الإلكتروني يعتبر حلقة وصل بين عملية التدريب والتكنولوجيا الحديثة لتوفير التكاليف والوقت وإزالة الحواجز المكانية.

المطلب الأول: ماهية التدريب الإلكتروني

إن بداية بروز مفهوم التدريب الإلكتروني كان في عام 1930؛ ففي الحرب العالمية الثانية كانت هناك حاجة لتدريب أعداد كبيرة من القوات، فالحرب خلقت مشاكل تدريبية عديدة حيث كان آلاف المجندين الجدد بحاجة إلى تدريب سريع ومتقن على الأسلحة المتطورة، وبذلك كان أول استخدام للتدريب الإلكتروني كان من خلال الفيلم لتدريب الجنود[1]. وعليه يمكن القول أن القطاع العسكري من أوائل القطاعات التي تبنت التدريب الإلكتروني لتليها القطاعات الأخرى مثل التعليم والتدريب والأعمال منذ عام 1960.

أولا: مفهوم التدريب الإلكتروني

يرى حمد بن محيا المطيري أنه لا يوجد فرق بين التدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني من حيث الأدوات والوسائل والتقنيات المستخدمة إنما الفرق بينهما يكمن في نوع الفئة المستفيدة من عملية التدريب والتعليم؛ فالتدريب موجه لفئة العاملين المتدربين والتعليم يكون موجهاً للطلاب المتعلمين[2].

وحسب Marie Prat إن التعليم الإلكتروني (e-learning) والتدريب الإلكتروني (e-formation) لهما نفس المعنى[3]، ويؤيده Barbara Carners بقوله أن التدريب الإلكتروني (e-training) والتعليم الإلكتروني (e-learning) لهما نفس الدلالة، لكن الأغلبية يستخدم التعليم الإلكتروني بدل من التدريب الإلكتروني[4].

وللأسباب المذكورة، ونظراً لوجود تباين كبير بين المدلولين وبحكم أن هذا العمل ينصب على فئة العاملين فقد وقع اختيارنا على مصطلح التدريب الإلكتروني بدلاً من التعليم الإلكتروني لإزالة الإلتباس وتكريساً للمصطلحات ذات الدلالة الإدارية.

---

[1] Edward T. Chen, Successful E-Learning in Corporations, Communications of the IIMA, Vol 8, No 2, 2008, PP 45-54.

[2] حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 31.

[3] Marie Prat, e-learning réussir un projet : Pédagogie, Méthodes et outils de conception, déploiement, évaluation, Edition ENI, France, 2008, P 5.

[4] Barbara Carners, Making e-learning stick: Techniques for easy & effective transfer of technology-supported training, ASTED press, USA, 2012, P 2.

تعريف التدريب الإلكتروني:

إن كلمة (**الإلكتروني**) في التدريب الإلكتروني تشير إلى سؤال (كيف؟ How): جعل الدورة في شكل رقمي بحيث يمكن تخزينها في شكل إلكتروني.

و(**التدريب**) في التدريب الإلكتروني يشير إلى سؤال (ماذا؟ What): يشمل المحتوى والطرق لمساعدة الأفراد على تعلم ذلك.

وسؤال (لماذا؟ Why) يشير إلى الغرض: لمساعدة الأفراد على تحقيق الأهداف التدريبية أو لمساعدة المنظمات على توفير المهارات ذات الصلة لتحسين الأداء الوظيفي.

وعليه فإن الهدف من التدريب الإلكتروني هو بناء معارف ومهارات جديدة مرتبطة بأهداف التعلم الفردي أو لتحسين الأداء التنظيمي[1].

وفيما يلي نستعرض أهم التعاريف المقدمة للتدريب الإلكتروني:

- التدريب الالكتروني هو تسهيل وتدعيم التدريب من خلال إستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات[2].
- التدريب الالكتروني هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتصميم وتنظيم ووضع تحت تصرف المستخدمين، والمتدربين، وحدات والدورات التدريبية وفقا لاحتياجات تطوير كفاءات المنظمة[3].
- التدريب الالكتروني هو استخدام تكنولوجيا الاتصالات كوسيلة لتقديم التدريب للأفراد في مكان العمل[4].
- حسب Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD) التدريب الإلكتروني هو التدريب الذي يتم تسليمه، أو تمكينه بواسطة التكنولوجيا الإلكترونية، لغرض صريح من التدريب في المنظمات[5].
- حسب اللجنة الأوروبية التدريب الإلكتروني هو إستخدام التكنولوجيات الجديدة من الوسائط المتعددة والإنترنت لتحسين نوعية التعلم بتيسير الوصول إلى الموارد، والتبادلات، والخدمات، والتعاون عن بعد[6].

[1] Ruth Colvin Clark, Richard E. Mayer, E-learning & the science of instruction : Proven guidelines for consumers & designers of multimedia learning, 2nd edition, Pfeiffer, USA, 2008, P 11.

[2] Mihai C. Bocarnea et al, Online instruments, data collection, & electronic measurements : Organizational advancements, IGI Globale, Hershey, USA, 2013, P 311.

[3] Claude Blanche Allègre, Anne élisabeth Andréassian, Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel, 1ére édition, De Boeck, Bruxelles, 2008, P 170.

[4] John Martin, Organizational Behaviour & Management, 1st edition, Thomson Learning, London, 2005, P 195.

[5] Martyn Sloman, The Changing world of the trainer: Emerging good practice, 1st edition, Elsevier, USA, 2007, P 176.

[6] Stephan Atsou et al, L'e-learning une solution pour votre entreprise !, Edipro, Belgique, 2009, P 30.

- التدريب الإلكتروني هو استخدام شبكة الاتصال وتكنولوجيات الوسائط المتعددة لتحسين نوعية التدريب من خلال تمكين الوصول إلى المعرفة والموارد البعيدة لتنمية مجتمع المعرفة[1].
- التدريب الإلكتروني يشير إلى إستخدام تكنولوجيا الإنترنت لتقديم مجموعة واسعة من الحلول التي تعزز المعرفة والأداء[2].
- التدريب الإلكتروني هو استخدام تكنولوجيا الإنترنت لخلق وتقديم بيئة تدريب غنية تتضمن مجموعة واسعة من التعليمات وموارد المعلومات والحلول، والهدف منها هو تعزيز الأداء الفردي والتنظيمي[3].
- التدريب الالكتروني هو إستخدام شبكة الإنترنت أو الإنترانت التنظيمية لإجراء التدريب على الإنترنت[4].
- ينطوي التدريب الإلكتروني على تلقي التدريب عبر الإنترنت أو الشبكة الداخلية للمنظمة (الإنترانت). ويستخدم التدريب الإلكتروني الشبكات الإلكترونية لتقديم وتبادل المعلومات، ويوفر الأدوات والمعلومات لمساعدة المتدربين على تحسين الأداء[5].
- التدريب الالكتروني هو تقديم التدريب باستخدام الأسلوب الإلكتروني من خلال الإنترنت والإنترانت، الإكسترانت أو الويب (Web)[6].
- التدريب الالكتروني يشمل إستخدام التقنيات الإلكترونية في سياق مكان العمل على نقل المهارات والمعارف للأفراد أو الجماعات. والتدريب الإلكتروني هو في الواقع التوزيع الإلكتروني للتدريب الذاتي لإبراز وتسريع نقل المهارات. ولا ينصح بالتدريب الإلكتروني للمهارات التشغيلية في العمل[7].
- التدريب الالكتروني هو بديل ذاتي للتدريب التقليدي وجها لوجه. حيث يمكن أن تكون الدورات متاحة على شبكة الإنترنت للإستخدام من قبل المتدربين في أي وقت من عملهم، أو المنزل، أو أي أماكن أخرى[8].
- التدريب الالكتروني هو إستخدام التكنولوجيا لإنشاء وتوزيع، وتقديم البيانات القيمة والمعلومات، والتعلم، والمعرفة لتحسين العمل والأداء التنظيمي، والتنمية الفردية[1].

---

[1] Magued Iskander, Innovations in E-learning, Instruction Technology, Assessment, & Engineering Education, Springer, Dordrecht, 2007, P 127.

[2] Stefanie Gooren-Sieber, Information Management for Digital Learners: Introduction, Challenges, & concepts of personal information management for individual learners, University of Bamberg Press, Bamberg, 2014, P 26.

[3] Marc J. Rosenberg, Beyond e-learning : Approaches & technologies to enhance organizational knowledge, learning & performance, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, P 72.

[4] Ronald R. Sims, Human resource development : Today & tomorrow, Information age, USA, 2006, P115.

[5] Raymond A. Noe et al, Fundamentals of human resource management, 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2011, P 201.

[6] Martyn Sloman, The e-learning revolution from propositions to action, Cipd, London, 2001, P 05.

[7] M. S. Bowles, Relearning to e-learn : Strategies for electronic learning & knowledge, 1st edition, Melbourne university publishing, Australia, 2004, P 80.

[8] David K. Hayes, Jack D. Ninemeier, Op-Cit, P 199.

- التدريب الإلكتروني يتضمن عرض المعلومات إلكترونيا على الحاسوب لتعلم المهام الوظيفية الجديدة[2].
- التدريب الإلكتروني يتمثل في أي شيء يحل مشكلة التدريب أو الأداء من خلال استخدام تكنولوجيا الحاسوب[3].
- التدريب الإلكتروني هو إيصال مواد التدريب والمعلومات، والمحتوى مباشرة إلى سطح مكتب الحاسوب للعامل بالإستفادة من التكنولوجيا الويب بهدف تغيير السلوك أو الإتجاه[4].
- التدريب الإلكتروني هو العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون التقيد بحدود المكان والزمان[5].
- التدريب الإلكتروني هو طريقة التدريب والتنمية لتحسين المعرفة والمهارة وكفاءات العاملين، حيث العاملين المشاركين ليسوا حاضرين جسدياً مع المدرب[6].
- التدريب الإلكتروني هو عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الإتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة انترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المدرب والمتدرب، وهو نظام تدريبي بين متدربين ومدربين يفصلهم المكان والزمان، من أجل تمكين الأفراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان[7].

بناءاً على ما سبق نستنتج أن التدريب الإلكتروني يتميز بالخصائص التالية:

- يوظف التدريب الإلكتروني تكنولوجيا المعلومات لتدريب الأفراد.
- يعتبر التدريب الإلكتروني بمثابة حل للمشاكل التي يعاني منها التدريب التقليدي.
- يتميز التدريب الإلكتروني بالرباعية التالية: **أقل جهد، أقل تكلفة، أعلى جودة، المرونة** (في أي وقت Any Time، من أي مكان Any Place، في أي إتجاه Any Path، بأي سرعة Any Pace).
- يهدف التدريب الإلكتروني إلى تنمية المعارف والمهارات لتطوير كفاءات المنظمة وتعزيز الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

---

[1] Bill Brandon, Best of the elearning guild's: learning solutions : Top articles from the emagazine's first five years, Pfeiffer, USA, 2008, P 05.

[2] Lawrence J. Gitman, Carl McDaniel, The future of business : The essentials, 3rd edition, Thomson South-Western, USA, 2008, P279.

[3] Jane Bozarth, E-learning solutions on a shoestring: Help for the chronically underfunded trainer, USA, 2005, P 10.

[4] Karl M. Kapp, Winning e-learning proposals : The art of development & delivery, J. Ross Publishing, USA, 2003, P 04.

[5] حسني عوض، تصور مقترح لتطوير استخدام جامعة القدس المفتوحة للتدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية في المجتمع السعودي، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد 01، العدد 01، 2012، ص ص 57-72.

[6] Tapomoy Deb, Op-Cit, P 479.

[7] عبد التواب عبد اللاه عبد التواب، أحمد حسين عبد المعطي، التدريب الإلكتروني كمدخل للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: تصور مقترح، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 70، جويلية، 2013، ص ص 21-40.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالتدريب الإلكتروني

يغطي مصطلح التدريب الإلكتروني مجموعة واسعة من التطبيقات والعمليات، بما في ذلك التدريب القائم على الحاسوب والتدريب القائم على الويب والفصول الافتراضية والتعاون الرقمي[1].

وحسب Edgar R. Weippl يشمل التدريب الإلكتروني مجموعة واسعة من التطبيقات والعمليات، مثل التدريب القائم على الويب، والتدريب القائم على الحاسوب، والفصول الدراسية الافتراضية، والتعاون الرقمي، ويشمل إيصال المحتوى عبر الإنترنت، والإنترانت / الإكسترانت (WAN / LAN)، الصوت وشريط الفيديو، بث الأقمار الصناعية، التلفزيون التفاعلي، والأقراص المضغوطة[2].

وحسب Scott Snell يرى أن التدريب الإلكتروني يغطي مجموعة متنوعة وواسعة من التطبيقات مثل شبكة الإنترنت والتدريب القائم على الحاسوب (CBT)، والشبكات الإجتماعية. ويشمل إيصال المحتوى عبر الإنترنت، الشبكات الداخلية والخارجية (الإنترانت والإكسترانت)، والأجهزة النقالة، وأقراص الفيديو الرقمية DVDs والأقراص المضغوطة CD-ROMs، ومشغلات MP3، وحتى الفصول الإفتراضية الموجودة في منصة الألعاب الحياة الثانية (Second Life)[3].

أما Pravin Durai يرى أن التدريب الإلكتروني هو ليس مصطلحا قائما بذاته، وهناك العديد من المصطلحات ذات الصلة المشار إليها على نطاق واسع وهي التدريب المباشر (Online training) والتدريب القائم على الويب والتدريب القائم على الحاسوب والتدريب القائم على التكنولوجيا (Technology based training)[4].

أما Robin Mason يرى أن التدريب الإلكتروني يضم ثلاثة أشكال وهي التدريب القائم على الويب، التدريب المباشر المدعوم (Supported online training) والتدريب الإلكتروني غير الرسمي (Informal e-training)[5].

مما سبق يمكن القول بأنه لا يوجد إتفاق واحد على أشكال التدريب الإلكتروني لكن أغلبها ركز على التدريب القائم على الحاسوب والتدريب القائم على الويب. وفيما يلي عرض لبعض المصطلحات الواردة أعلاه:

1- **التدريب القائم على الويب (Web based training):** إن أغلبية الأبحاث تشير إلى أن مصطلح التدريب القائم على الويب هو مرادف للتدريب الإلكتروني، وهو ما يؤكده Edgar R. Weippl[6] و Arpita Gopal & Chandrani Singh[7].

---

[1] G. Murugesan , Op-Cit, P 25.
[2] Edgar R. Weippl, Security in e-learning, Springer, USA, 2005, P 07.
[3] Scott Snell, George Bohlander, Managing Human Resources, 16th edition, South-Western, Cengage Learning, USA, 2013, P 311.
[4] Pravin Durai, Human resource management, Pearson, India, 2010, P 228.
[5] Reynolds, Jake, Robin Mason, How do people learn?, Research report, CIPD Publishing, London, 2002.
[6] Edgar R. Weippl, Op-Cit, P 07.
[7] Arpita Gopal, Chandrani Singh, E-world: Emerging trends in information technology, 1st edition, Excel Books, New Delhi, 2009, P 109.

2- التدريب القائم على الحاسوب (Computer based training):

كثيرا ما يتداخل مصطلح التدريب الإلكتروني مع مصطلح التدريب القائم على الحاسوب إلا أنهما يختلفان. والإختلاف يتمثل في أن الأول يعمل على تقديم التدريب عبر الإنترانت أو الإنترنت أما الثاني يقدم التدريب عن طريق القرص المضغوط (CD-ROM) أو DVD.[1]

2-1- تعريف التدريب القائم على الحاسوب:

للتدريب القائم على الحاسوب عدة تعاريف من أهمها:

- التدريب القائم على الحاسوب يستخدم النظم الحاسوبية التفاعلية لزيادة المعرفة أو المهارات[2].
- التدريب القائم على الحاسوب غالبا ما يستند على تطبيقات الوسائط المتعددة[3].
- يستخدم التدريب القائم على الحاسوب تمارين تفاعلية من خلال أجهزة الحاسوب لنقل مهارات العمل[4].

ويستخدم الحاسوب في التدريب من خلال الأشكال الثلاثة التالية[5]:

- التعلم الفردي: حيث يتولى الحاسوب كامل عملية التعليم والتدريب والتقييم أي يحل محل المدرب.
- التدريب بمساعدة الحاسوب: وفيها يستخدم الحاسوب كوسيلة تدريبية مساعدة للمدرب.
- بوصفه مصدراً للمعلومات: حيث تكون المعلومات مخزنة في جهاز الحاسوب ثم يستعان بها عند الحاجة.

يتميز التدريب القائم على الحاسوب بسمتين هما: التخصيص (يمكن تكييف البرامج القائمة على أساس خصائص المتدرب)، وتحكم المتدرب (يمكن للمتدربين التعديل في البيئة التدريبية لتتناسب وإحتياجاتهم الخاصة). وبالتالي، يمثل التدريب القائم على الحاسوب التدريب التكيفي، والمرونة، والقدرة على التكيف وتحقيق فورات التكلفة[6].

---

[1] Paul Darbyshire, Instructional technologies : Cognitive aspects of online programs, IRM Press, USA, 2005, P 194.
[2] Gary Dessler, Fundamentals of Human Resource Management, 3rd Edition, Pearson Education, Edinburgh Gate, 2014, P 194.
[3] Bill Holtsnider, Brian D. Jaffe, IT management handbook: Getting your new job done, 2nd edition, Morgan Kaufman publishers, USA, 2007, P 466.
[4] Joan E. Pynes, Human resources management for public & non profit organizations: A strategic approach, 3rd edition, Jossey-Bass, USA, 2009, P 317.
[5] سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 208.
[6] Wayne F.Cascio, Herman Aguinis, Applied psychology in human resource management, 6th edition, Pearson Prentice Hall, 2005, P 411.

2-2- مزايا التدريب القائم على الحاسوب:

يتميز التدريب القائم على الحاسوب بمجموعة من المزايا وهي كالتالي:

- يمكن للتدريب القائم على الحاسوب أن يكون غير مكلف ومرن، ومريح (عدم السفر أو عدم ترك المكتب لوقت كبير)[1].
- برامج التدريب القائم على الحاسوب سهلة الاستخدام.
- يمكن في كثير من الأحيان أن يكون مخصص أو مصمم خصيصاً.
- جيد لمساعدة العاملين على تنمية وممارسة المهارات الجديدة.
- موحد، مما يجعل من الممكن توحيد معايير التدريب.
- قابل للقياس: عندما يتم استخدام أجهزة الحاسوب للتدريب، من الممكن تتبع ما تعلمه كل عامل فعلياً على جهاز الحاسوب. معظم البرامج بعد انتهاء الاختبارات تحدد ما إذا كان العامل قد فهم التدريب، ونتائج الإختبار تزود المدربين بالإحصائيات لعملية تقييم التدريب[2].

3-2- مساوئ التدريب القائم على الحاسوب:

بالرغم من مزايا التدريب القائم على الحاسوب، إلا أن له مساوئ تتمثل في الآتي[3]:

- هذه البرامج تتطلب من المتدربين معرفة كل ما يتعلق بالحاسوب.
- يتطلب من المتدربين الوصول إلى الحاسوب.
- هناك تفاعل ضئيل أو معدوم مع المدرب.
- هذه البرامج ليست فعالة في التدريب على المهارات الناعمة (Soft-skills)، مثل خدمة العملاء والمبيعات أو تدريب الحساسية.
- ليس الخيار الأفضل لتدريب جديد أو لمرة واحدة. فالمدربين بحاجة إلى التفاعل المباشر لضمان نقل المهارات الجديدة أو المفاهيم، والمتدربون يحتاجون إلى طرح الأسئلة وتلقي التغذية العكسية.
- بعض البرامج مصممة بشكل سيئ (مملة).

3- التدريب المباشر المدعم (supported online training):

هو نموذج يمكن المتدرب من التفاعل بشكل مكثف مع المدرب والمتدربين الآخرين، بدعم المحتوى عبر الإنترنت حسب الإقتضاء[4]. وحسب Nick Wilton التدريب الإلكتروني المدعم يتم فيه تسليم

---

[1] Bill Holtsnider, Brian D. Jaffe, Op-Cit, P 466.

[2] Business & Legal Resources ,7 strategies for effective training,USA, 2006, P 13: (http://www.blr.com/dm_downloads/30609500__2016.pdf)

[3] Ibid, P 13.

[4] Kenneth Fee, Delivering e-learning : A complete strategy for design, application, & assessment, Kogan Page, London, 2009, P 21.

محتوى الدورة التدريبية باستخدام مجموعة من الأساليب؛ تتمثل في التدريب الإلكتروني مع وجود تفاعل كبير والدعم والتعاون بين المتدربين والمدربين و/أو المستخدمين الآخرين[1].

4- التدريب الإلكتروني غير الرسمي (Informal e-training):

يتمثل في الفرص المتزايدة للتكنولوجيا لدعم التعلم غير الرسمي في مكان العمل. في العديد من المنظمات كثيفة المعرفة، ترتبط التكنولوجيا بإستراتيجيات إدارة المعرفة وتطوير قدرات الإنترانت لتسهيل تبادل المعرفة المرتبطة بمجتمعات الممارسة[2]. كما يعرف التدريب الإلكتروني غير الرسمي بأنه التدريب الذي يجري إلكترونيا بعيداً عن إعداد الدورة التدريبية. ولذلك، يتميز بكونه اجتماعي وأساليب البحث والإكتشاف تكون عن طريق التدرب ذاتيا[3].

5- التدريب بالوسائط المتعددة:

5-1- الوسائط المتعددة:

5-1-1- تعريف الوسائط المتعددة:

عرف Andreas Holzinger الوسائط المتعددة حرفياً باللغة اللاتينية على أنها تتألف من شقين Multi وتعني التعددية؛ Media وتشير إلى كل وسيط يحمل معلومات، فالوسائط المتعددة تتضمن جانب صوتي وذلك من خلال (النص المسموع، المؤثرات الصوتية، الموسيقى) والجانب المرئي وذلك من خلال (النص، الرسومات، الصور الثابتة، الرسوم المتحركة، الفيديو) والتفاعلية من خلال (إستخدام لوحة المفاتيح)[4].

وتعرف الوسائط المتعددة على أنها الجمع بين الصوت والفيديو، والرسومات، والرسوم المتحركة والنص وتسليمها عن طريق الحاسوب[5].

كما تعرف الوسائط المتعددة بأنها دمج عناصر الوسائط المتعددة (الصوت، الفيديو، والرسومات، والنصوص، والرسوم المتحركة،... إلخ) بشكل تآزري (تعاضدي) وتكافلي ينتج عنها المزيد من الفوائد للمستخدم النهائي من أي عنصر من عناصر الوسائط التي يمكن أن تقدم بشكل فردي[6].

وهناك من يعرفها بأنها الدمج المستمر للبيانات والنصوص والصور بجميع أنواعها والصوت داخل بيئة المعلومات الرقمية الواحدة[7].

---

[1] Nick Wilton, An introduction to human resource management, 1st edition, Sage publications, London, 2011, P 263.

[2] Paul banfield, Rebecca Kay, Introduction to human resource management, 2nd edition, Oxford university Press, New York, 2012, P 266.

[3] John Stredwick, An Introduction to Human Resource Management, 3rd edition, Routledge, 2013, P 325.

[4] هاني محمد السيد رمضان، الإحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم لإستخدام الوسائط المتعددة وأثرها على تنمية الأداء المهاري لتلاميذ التعليم الإبتدائي، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، مصر، 2010، ص 62.

[5] Donald J. Ford, Bottom-line Training performance based results, Training Education Management, USA, 2005, P 193.

[6] Sanjaya Mishra, Ramesh C. Sharma, Interactive multimedia in education & training, Idea group, USA, 2005, P 07.

[7] Tony Feldman, Multimedia, 1st edition, Blueprint, London, 1994, P 04.

وبذلك الوسائط المتعددة تعني تكامل العناصر التالية[1]:

- النص (حروف أو أرقام).
- الرسومات (خط الرسومات والصور).
- الرسوم المتحركة (الصور المتحركة).
- الصوت (صوت).
- فيديو (فيديو رسوم بيانية الأحداث من واقع الحياة).

2-1-5- خصائص الوسائط المتعددة:

تتميز برامج الوسائط المتعددة بخواص عديدة منها ما يلي[2]:

- **التكاملية:** هو عبارة عن إستخدام أكثر من وسيطين في الإطار الواحد بشكل تفاعلي وليس مستقل.
- **التفاعلية:** يشير التفاعل في مجال الوسائط المتعددة إلى الفعل ورد الفعل بين المتدرب وبين ما يعرضه الحاسوب ويتضمن ذلك قدرة المتدرب على التحكم فيما يعرضه عليه وضبطه عند إختيار زمن العرض وتسلسله والخيارات المتاحة من حيث القدرة على إختيارها والتجوال فيما بينها. ولذلك فإن التفاعل هو العلاقة المتبادلة بين المتدرب من جهة وبين البرنامج التدريبي.
- **الفردية:** تسمح عروض الوسائط المتعددة لتفريد المواقف التعليمية لتناسب المتغيرات في شخصيات المتدربين وقدراتهم واستعداداتهم وخبراتهم السابقة وتصمم تلك العروض بحيث تعتمد على الخطوات الذاتية للمتدرب وهي بذلك تسمح بإختلاف الوقت المخصص للتعلم طولا وقصراً بين متدرب وآخر.
- **التنوع:** وتوفر عروض الوسائط المتعددة بيئة تدريب متنوعة يجد فيها كل متدرب ما يناسبه ويتحقق ذلك عن طريق توفير مجموعة من البدائل والخيارات التدريبية أمام كل متدرب وتتمثل تلك الخيارات في الأنشطة التدريبية والمواد التدريبية ويعتبر مبدأ التنوع إتجاهاً جديداً في تكنولوجيا الإتصال.
- **الكونية:** تتيح تكنولوجيا الوسائط المتعددة للمتدرب لكي يتعامل مع المعلومات على مستوى أكبر من مستوى المادة المتعلمة ويمكن للمتدرب الإتصال بشبكة الإنترنت للحصول على ما يحتاجه من معلومات في كافة مجالات العلوم.
- **التزامن:** والتزامن يعني مناسبة توقيتات تداخل العناصر المختلفة الموجودة في برنامج الوسائط المتعددة.

---

[1] Mukesh Dhunna, J.B.Dixit, Information technology in business management, 1st edition, University science press, New Delhi, 2010, P 234.

[2] ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة، الاشراف التربوي ماهيته-تطوره أنواعه-أساليبه، دار الخليج، الأردن، 2014، ص ص 142-144.

- **الإتاحة:** وتعني إتاحة عروض الوسائط المتعددة في الوقت الذي يحتاج المتدرب إلى التعامل معها وتتطلب هذه الخاصية تصميم وإنتاج مزيد من عروض الوسائط المتعددة بحيث تشمل معظم المقررات الدراسية في المراحل التدريبية المختلفة.

2-5- التدريب بالوسائط المتعددة:

يساهم إستخدام الوسائط المتعددة في التدريب في بلورة الأفكار والمعارف والمعلومات المتنوعة واكتساب المهارة المنشودة من التدريب، إضافة إلى أنها تجعل العملية التدريبية ممتعة شائقة عن طريق إستثارة أكبر قدر ممكن من الحواس البشرية، فيمكن للإنسان أن يحتفظ بأكثر من 80% من المعلومات التي يكتسبها عن طريق حاسة السمع وحاسة البصر، والممارسة في الوقت نفسه.

وتستخدم الوسائط المتعددة في التدريب من خلال طريقتين:

- عرض المادة التدريبية داخل الفصل التدريبي إما بإستخدام جهاز Data Show عند تقديم الفقرات الأساسية للمحتوى التدريبي بما تتضمنه من نصوص وصور متحركة وثابتة وبيانات، أو بإستخدام المتدرب للوسائط المتعددة وانتقاله من فقرة إلى فقرة وحصوله على تغذية راجعة فورية تعزز تعلمه.
- قيام المتدرب ذاته بإنتاج البرنامج التدريبي وفق برنامج خاص يتضمن التأليف من خلال الوسائط المتعددة، وتطبيق ما يحمله المدرب والمتدرب من معلومات وأفكار ومعارف، ثم يضاف إليها الرسوم والصور والأشكال[1].

هناك العديد من الدراسات أثبتت فاعلية توظيف الوسائط المتعددة في التدريب في مجتمع المعلوماتية، فهي تقدم المعلومات بشكل جذاب ومختصر من خلال إستخدام رسومات ثلاثية الأبعاد تدعم العملية التدريبية من خلال عرض المعلومات بطرق متنوعة لمصادر المعرفة، تقدم تغذية راجعة وفورية للمتدرب لمعرفة مستواه التحصيلي، وتهيئ للمتدرب الوقت الكافي للتدريب بالسرعة التي تتلاءم مع إمكانية فائقة وخبراته وقدراته العقلية[2].

1-2-5- مزايا وسلبيات التدريب بالوسائط المتعددة:

الجدول **(II-2)** يعرض أهم مزايا التدريب بالوسائط المتعددة وسلبياته.

---

[1] عفاف صلاح حمدي الياور، التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 110، 111.

[2] محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص 65.

الجدول (II-2): مزايا وسلبيات التدريب بالوسائط المتعددة

المزايا	السلبيات
- ذاتي.	- تكلفة التطوير كبيرة.
- تفاعلي.	- غير فعال لمحتوى تدريبي معين.
- إتساق محتوى.	- قلق المتدرب لإستخدام التكنولوجيا.
- إتساق التسليم.	- صعوبة التحديث بسرعة.
- الوصول الجغرافي غير محدود.	
- يوفر التغذية المرتدة الفورية.	
- يجذب الحواس المتعددة.	
- يوفر الخصوصية.	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على:

Crispina Rafol Corpuz, Human resource management, Revised edition, Rex Book store, Philippines, 2006, P 93.

6- **التدريب بالإنترانت: Intranet-based training (IBT)**

استعمل لأول مرة مصطلح الإنترانت (الشبكة الداخلية) سنة 1994. والإنترانت هي عبارة عن إستخدام تكنولوجيا الإنترنت على مستوى المنظمة، هذه التكنولوجيا تتمثل في البرمجيات منخفضة التكاليف.

تهدف شبكة الإنترانت إلى بث المعلومات داخل المنظمة وطلب المعلومات (عن طريق الوصول إلى قاعدة البيانات الخاصة بالمنظمة)، الرسائل الإلكترونية بين المستخدمين من مختلف المستويات، مجموعات التحاور (Forum)، تطبيقات خاصة (محاكاة القرارات)، إلى تطبيقات روتينية لحجز البيانات. هناك طريقتين لإستخدام الإنترانت فإما طريقة الوصول إلى المعلومات، المحفوظة داخلياً، أو عن طريق التفاعل[1].

إن آلاف المنظمات قامت بإنشاء شبكات الحاسوب الداخلية المعروفة بشبكات الإنترانت التي تستخدم الإنترنت كالعمود الفقري. والمنظمات تجد الشبكات الداخلية (الإنترانت) مفيدة جدا في تقاسم سرية المعلومات والموارد مع العاملين، بما في ذلك التدريب. وبمجرد إعداد برنامج التدريب بالإنترانت يبسط إلى حد كبير مهمة الإدارة وتتبع النتائج[2].

التدريب بالإنترانت يشير إلى التدريب الذي يتم تقديمه على شبكة الحاسوب الخاصة بالمنظمة، أي البرامج التدريبية متاحة فقط للعاملين بالمنظمة وليس لعامة الأفراد[3].

[1] محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 227.
[2] Max Messmer, Human Resources Kit For Dummies, 2nd Edition, Wiley Publishing, Indianapolis, Indiana, 2007, P 246.
[3] Crispina Rafol Corpuz, Op-Cit, P 96.

ومن خلال الشبكة الداخلية (الإنترانت) داخل المنظمة، يمكن للمهنيين في مجال تنمية الموارد البشرية التواصل مع المتدربين؛ وإجراء تقييم للإحتياجات وغيرها من المهام الإدارية؛ ونقل المواد المستخدمة في الدورة، ووثائق التدريب، وبرامج الوسائط المتعددة؛ وإدارة الإختبارات في أي وقت في جميع أنحاء المنظمة. والتدريب على شبكة الإنترانت هو نظام تسليم قوي وخاصة بالنسبة للمنظمات الدولية التي تنتشر في جميع أنحاء العالم[1]، ومن المنظمات الدولية التي استخدمت بنجاح الشبكات الداخلية (الإنترانت) لتدريب عامليها على البرمجيات والإجراءات ومنتجات جديدة ما يلي:

Graybar, Hewlett-Packard, Intel, Lawrence Livermore National Laboratory, NCR, Oracle, Qualcomm, Silicon Graphics, Sprint.

ويتميز التدريب بالإنترانت بالخصائص التالية[2]:

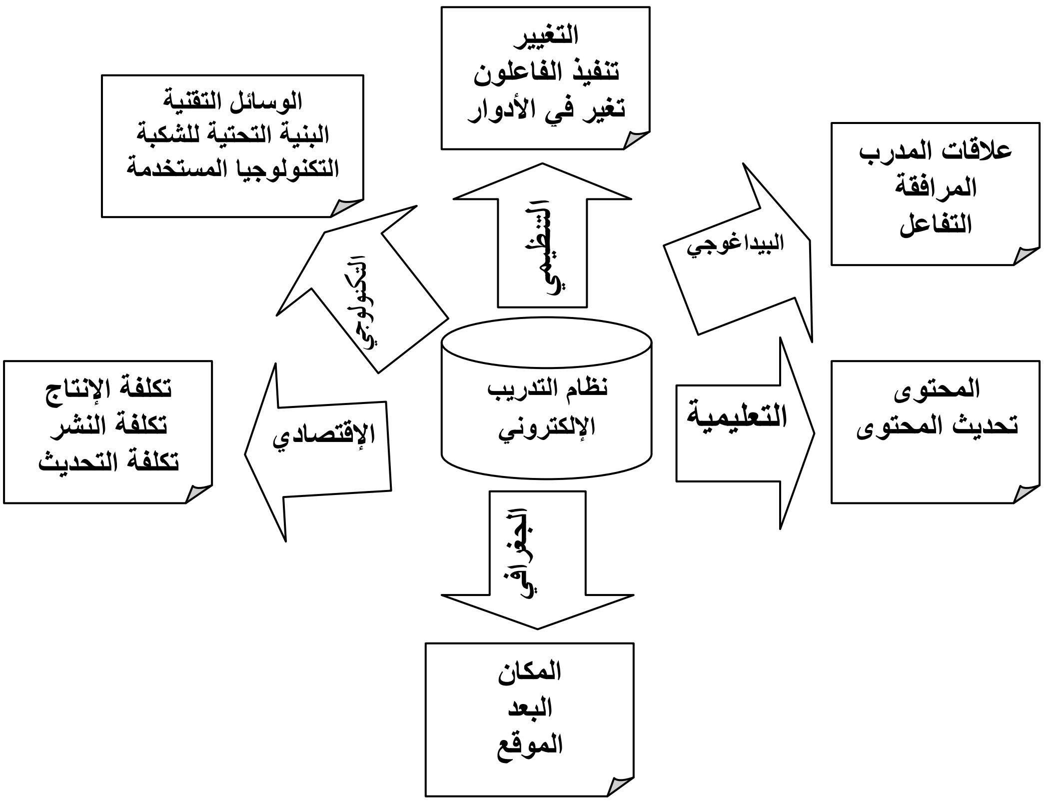
- **التفاعلية:** الشبكات الداخلية (الإنترانت) توفر أدوات الإتصال ثنائي الاتجاه لإنشاء مجموعات النقاش.
- **المركزية:** مع الإنترانت، يمكن للعاملين الوصول إلى المعلومات من قاعدة بيانات مركزية في أي وقت، ومن أي موقع جغرافي.
- **الإتساق:** من خلال الإنترانت، يمكن لكل عامل الإطلاع على نفس المواد التدريبية. وهذا سيخلق التدريب المتوازن لجميع المشاركين.
- **البساطة في الإنشاء والصيانة:** يمكن إنشاء مواقع الإنترانت والاحتفاظ بحد أدنى من الخبرة في البرمجة.
- **المرونة.**

[1] Jon M. Werner, Randy L. DeSimone, Human resource development, 5th edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2009, P 186.
[2] Hossein Bidgoli , Electronic commerce : Principles & Practice, Academic Press, USA, 2002, P 140.

ثالثا: نظام التدريب الإلكتروني

يتكون نظام التدريب الإلكتروني من ستة (06) مكونات والشكل **(II-1)** يوضح ذلك.

الشكل (II-1):مكونات نظام التدريب الإلكتروني



المصدر: Marie Prat, Op-Cit, P 19.

رابعا: التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

حسب François-Xavier Perroud (مجمع نسله) إن التدريب الإلكتروني لا يحل محل التدريب التقليدي، وبالرغم من ذلك فإن التدريب الإلكتروني مكمل فعال للتدريب التقليدي نظراً لتميزه بالمرونة من خلال التواصل في أي وقت وفقاً لأي مستوى تعليمي وفي أي مكان[1]. وهو ما يؤكده عبد الستار وآخرون بأن التدريب الإلكتروني هو خيار إستراتيجي، ليس بديلاً عن التدريب التقليدي الحالي وإنما هو داعم ومعزز له[2].

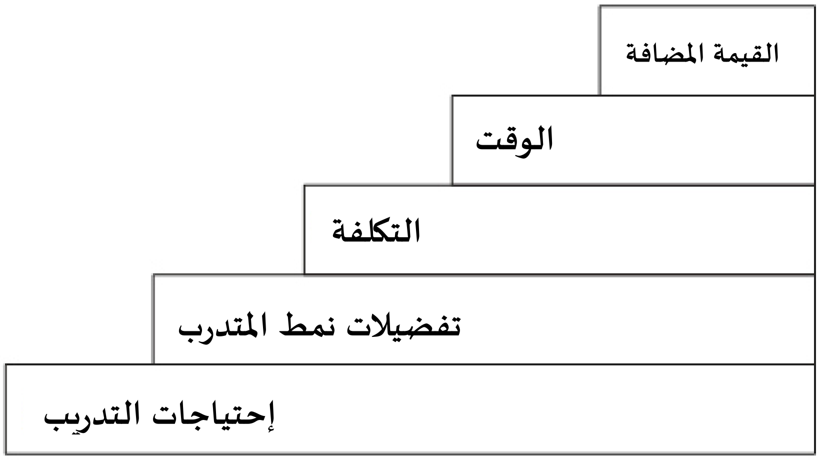
ولإختيار التدريب الإلكتروني بدلاً من التدريب التقليدي، ينبغي مراعاة مجموعة من المعايير تتمثل في: إحتياجات التدريب، وتفضيلات نمط المتدرب، والتكلفة، والوقت، والقيمة المضافة، كما هو ممثل في الشكل (II-2). هذا التسلسل ليس ثابتاً؛ قد تكون هناك حالات، على سبيل المثال، حيث الوقت هو جوهر المسألة، أو حلاً منخفض التكلفة هو الهدف الرئيسي[3].

[1] Martine Fabre et al, équipes RH acteurs de la stratégie l'e-rh: Mode ou révolution?, édition d'organisation, France, 2003, P 107.

[2] عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 316.

[3] Kenneth Fee, Op-Cit, P 36.

الشكل (II-2): معايير إختيار التدريب الإلكتروني



المصدر: Kenneth Fee, Op-Cit, P 36.

هناك ثلاث حالات يفضل فيها التدريب التقليدي ويكون فيها التدريب الإلكتروني غير مناسب، حيث المشاركة وجها لوجه ضرورية. وتتمثل هذه الحالات كالآتي[1]:

- **الحالة الأولى:** من الضروري المشاركة وجها لوجه: يوفر التدريب الإلكتروني الإتصال السمعي والبصري بشكل محدود باستخدام كاميرات الويب، والميكروفونات ومكبرات الصوت أو سماعات الرأس.
- **الحالة الثانية:** عندما يكون من الضروري التواجد فعلا في مكان العمل؛ فالتدريب الإلكتروني يمكن أن يوفر بديلا جيدا بإستخدام الصور والفيديو وخصوصا المحاكاة، ولكنه لا يمكن أبدا أن يتطابق مع التجربة الحقيقية.
- **الحالة الثالثة:** عندما يحتاج المتدربين إلى عرض حالة جديدة أو البيئة؛ التدريب الإلكتروني يمكن أن يقدم نموذجا إفتراضياً، ولكن ليس تجربة حقيقية. هناك إيجابيات وسلبيات لهذا، ولكن في بعض الأحيان التجربة الحقيقية ضرورية.

يختلف التدريب الإلكتروني عن التدريب التقليدي في عدة نقاط كما هو موضح في الجدول (II-3).

[1] Ibid, P 48.

الجدول (II-3): الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي

المعيار	التدريب التقليدي	التدريب الإلكتروني
الوقت	الوقت التدريبي محدد	أي وقت يصلح للتدريب
المكان	مكان محدد (مثلا القاعة التدريبية)	أي مكان يصلح للتدريب مثلا العمل، المنزل، أثناء السفر،...إلخ
محور العملية التدريبية	المدرب	المتدرب
الفروق الفردية	عدم مراعاة للفروق الفردية بين المتدربين	مراعاة للفروق الفردية بين المتدربين وفقاً لإحتياجات كل متدرب
خصوصية المتدرب	غير متوفرة	متوفرة
جمع البيانات وتتبعها	الأساليب الورقية تستهلك الوقت ومكلفة	يتم تخزين البيانات تلقائيا في قاعدة البيانات وتحليلها على الفور
الوصول إلى المواد المرجعية	الطبعات الورقية مرهقة للمدربين والمتدربين	يمكن نشر كميات كبيرة من المواد في الموقع على شبكة الإنترنت
المحتوى	يتصف بالجمود وصعوبة التحديث	يتصف بالإثراء والدينامية مع سهولة وسرعة التحديث
التخصيص	جماعي	فردي
المرونة	مقيدة	عالية جداً
التسليم العالمي	جدولة وتسليم التدريب في جميع أنحاء العالم قد يكون مكلفاً ويستغرق وقتا طويلا	التدريب يمكن إتاحته عالمياً حالما يتم تطويره
التكلفة	عالية	نسبية
تدفق المعلومات	ذو اتجاه واحد	تفاعلي ذو اتجاهين
التقدير	معياري ويعتمد على الأداء	يرتبط بمقاييس ومعايير أخرى
عدد المتدربين	محدود	غير محدود
دور المدرب	ناقل وملقن للمعلومات	الإرشاد و التوجيه والنصح والمساعدة وتقديم الإستشارة
التواصل مع المدرب	يحدد التواصل مع المدرب بوقت الحصة التدريبية	حرية التواصل مع المدرب في أي وقت عن طريق وسائل مختلفة مثل البريد الإلكتروني وغرف المحادثة...إلخ
التفاعل الإنساني	مرتفع	ضعيف جداً

المتدرب	متلقي فقط (تدريب سلبي)	مشارك في العملية التدريبية (إيجابي)
حداثة المعرفة	يتم نقل المعرفة بعد فترة من ظهورها	المعرفة الحديثة تنقل أول بأول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع العلمية.

بالرغم من وجود عدة فروقات بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي إلا أنهما يشتركان في نفس الهدف والمتمثل في تنمية معارف ومهارات واتجاهات العاملين لتحسين أدائهم وأداء المنظمة ككل بما يمكن هذه الأخيرة من مسايرة التطورات السريعة في بيئتها.

المطلب الثاني: مبررات وأهداف التدريب الإلكتروني

أولا: مبررات التدريب الإلكتروني

هناك العديد من القوى المحركة (الدافعة) للتدريب الإلكتروني، ويرجع ذلك إلى:

- التقدم الذي أحرزته التكنولوجيا.
- القدرة التنافسية العالية والمعلومات والمعرفة هي أدوات قوية.
- هناك حاجة لنظام تدريبي حيث يمتلك جميع المتدربين فرص متساوية في الوصول إلى موارد التعلم.
- أساليب التدريب التقليدية تفقد جاذبيتها بسبب ارتفاع التكاليف والوقت الذي تتطلبه.
- عمال المعرفة يحتاجون قدرا أكبر من المرونة في مكان العمل، حيث أنهم يريدون فرصة لتخصيص وقت للتعلم كما يناسبهم[1].
- **التنافسية الاقتصادية:** إن قطاع الأعمال يرى قيمة أكبر وأهمية بالغة في التدريب الإلكتروني سبيلاً لتعزيز التنافسية من خلال مواصلة القوى العاملة لتعلمها وتحسين مستوياتها العلمية دون تجشم عناء السفر والإبتعاد عن العمل. فالتدريب الإلكتروني بخاصة في نظر هذا القطاع أداة جوهرية لإدارة المعرفة[2].

[1] Richard Regis, Strategic human resource management & development, 1st edition, Excel books, New Delhi, 2008, P 97.

[2] أ. و. طوني بيتس، التكنولوجيا والتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 40.

وحسب Juani swart وآخرون إن مبررات الإستثمار في برامج التدريب الإلكتروني له أبعاد استراتيجية وتكتيكية على حد سواء، وتشمل الأسباب الإستراتيجية لتنفيذ التدريب الإلكتروني ما يلي[1]:

- **تطوير القوى العاملة العالمية:** يعد التدريب الإلكتروني مناسب بشكل خاص لجميع المتدربين في جميع أنحاء العالم؛ فالعاملون يستقبلون في وقت واحد نفس المادة وتحديث المحتوى أينما كانوا في العالم.
- **الإستجابة لدورات تطوير المنتج القصيرة:** إصدار المنتجات الجديدة والتنقيحات للخدمات تحدث على فترات قصيرة على نحو متزايد، وعليه فإن معدل التغير السريع يتطلب نشر أسرع لمعلومات المنتج لرجال البيع وموظفي الدعم.
- **إدارة المنظمات المسطحة:** كثيرا ما أدى الإتجاه نحو المنظمات المتعلمة والمسطحة إلى توجيه مسؤوليات التدريب وإعطاؤها للمديرين التنفيذين. ويمكن استخدام تقنيات التدريب الإلكتروني لتطوير المهارات الأساسية، وتحرير مهارات المديرين أكثر تقدما، والتوجيه والإرشاد.
- **التكيف مع إحتياجات العاملين:** أنتجت زيادة المرونة في ترتيبات العمل الجديدة، مثل العمل عن بعد، والمكاتب الافتراضية وساعات العمل المرنة زيادة الإعتماد على التدريب الإلكتروني، إذ يمكن للعاملين الذين لا يعملون في مكان مركزي إستخدام التدريب الإلكتروني لإكتساب المهارات والمعارف في الزمان والمكان الذي يناسبهم.
- **زيادة الإنتاجية والربحية:** اكتساب المهارات والمعرفة من قبل العاملين يزيد من قدرة المنظمة على تقديم مجموعة أكبر أو اختيار أكثر تطورا من المنتجات والخدمات. ويمكن للعاملين التعامل مع المزيد من المهمات المعقدة والأسرع ومع عدد أقل من الأخطاء.

يرى Pierre fraser أنه لمعرفة المبررات التي أدت بالمنظمات إلى تبني التدريب الإلكتروني كمدخل لتدريب العاملين لديها ينبغي معرفة إحتياجات المنظمات والتي يمكن تلبيتها من خلال التدريب الإلكتروني، وفيما يلي بعضها[2]:

- بعد مكان التدريب؛
- نقص المدربين؛
- تنظيم التدريب التقليدي ثقيل؛
- نقص في قاعات التدريب؛
- تأجيل التدريب؛

---

[1] Juani swart et al, Human resource development : Strategy & tactics, 1st edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, P 299.
[2] Pierre fraser, Le e-learning dans les organisations du pourquoi au comment, Tome 1, Groupe Axone, Canada, 2006, P P 13,14.

- من الصعب إنشاء مجموعات متجانسة (مستوى الإحتياجات ومستوى كل مجموعة)؛
- تدريب عدد كبير من الأفراد في فترة زمنية قصيرة؛
- توقع التقاعد لبعض الأشخاص الرئيسيين الذين يمتلكون المعرفة والمهارات للمنظمة؛
- غياب العاملين ليوم واحد أو أكثر؛
- تحسين متابعة وتقييم التدريب؛
- تخفيض تكاليف التدريب؛
- إدماج العاملين الجدد في المنظمة؛
- تشجيع العمل التعاوني؛
- بعد التدريب، يشعر العاملون بالرغبة في طرح المزيد من الأسئلة، وتبادل خبراتهم.

ثانيا: أهداف التدريب الإلكتروني

يسعى التدريب الإلكتروني لتحقيق أهداف عديدة من أهمها:

- التغلب على العديد من مشكلات التدريب التقليدي.
- تدريب عدد كبير من المتدربين في وقت محدد وقصير في ضوء احتياجاتهم.
- تمكين المتدربين من معرفة كل ما هو جديد في مجال تخصصهم في ظل التقدم التقني السريع[1].
- خلق بيئة تدريبية تفاعلية من خلال تقنيات إلكترونية جديدة.
- دعم عملية التفاعل بين المتدربين والمدربين والمساعدين من خلال تبادل الخبرات.
- إكساب المدربين المهارات التقنية.
- إكساب المتدربين المهارات اللازمة لإستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
- نمذجة التدريب وتقديمه في صورة معيارية.
- إيجاد شبكات تدريبية لتنظيم وإدارة عمل المنظمات التدريبية.
- إيجاد الحوافز وتشجيع التواصل بين منظومة العملية التدريبية.
- إعادة هندسة العملية التدريبية بتحديد دور المدرب والمتدرب والمنظمة التدريبية.
- نشر الثقافة التقنية مما يساعد على إنشاء مجتمع إلكتروني.
- زيادة فاعلية المدربين وزيادة عدد المتدربين[2].
- إستثمار تقنيات التدريب الحديثة والمتجددة ووسائل الإتصال المعاصرة في تنفيذ البرامج التدريبية.

---

[1] ريهام محمد أحمد محمد الغول، فعالية برنامج تدريبي إلكتروني قائم على التعلم التشاركي في تنمية مهارات استخدام بعض خدمات الجيل الثاني للويب لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، العدد 78، الجزء الأول، جانفي 2012، ص ص 289-329. (بتصرف)

[2] سارة إبراهيم العريني، مدى تطبيق التدريب عن بعد على تأهيل معلمات المرحلة بالثانوية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 97، جانفي 2014، ص ص 213-261.

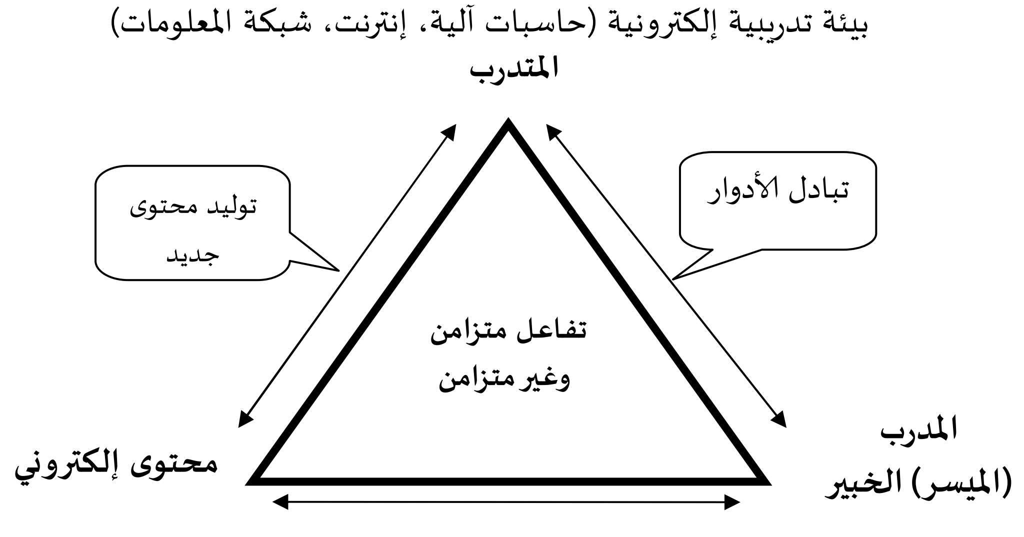
- سد النقص الناجم عن عدم توفر المدربين الكفوئين في بعض مجالات التدريب.
- توفير فرص النمو المهني المستمر لمختلف الموارد البشرية لتمكينها من القيام بمهامها وأعمالها المتجددة والإرتقاء بمستوى أدائها[1].

ثالثا: مبادئ التدريب الإلكتروني

يتميز التدريب الإلكتروني بمجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي[2]:

1- **التفاعل:** يقوم التدريب الإلكتروني على مبدأ هام وهو التفاعل، أول أنواع هذا التفاعل هو تفاعل المتدرب النشط مع المحتوى، حيث يقوم المتدرب بممارسة عدد من أنشطة التدريب (أداء بعض الأنشطة، القيام بمشروعات) في أثناء تفاعله مع المحتوى منتظراً التغذية المرتدة من المدرب أو المتدرب أو من البرامج الإلكترونية المخصصة لذلك. والنوع الثاني من التفاعل هو التفاعل الشخصي والإجتماعي مع المدرب والأقران، حيث يتم من خلال هذا التفاعل طرح الأسئلة وإجراء المناظرات والمناقشات المتواصلة بين المتدربين والمدرب، ويمكن أن يكون التفاعل متزامن أو غير متزامن. والشكل (II-3) يبين أشكال ومستويات التفاعل.

الشكل (II-3): أشكال ومستويات التفاعل في بيئة التدريب الإلكترونية



المصدر: حمدي أحمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 31.

2- **التمركز حول المتدرب:** يبقى المتدرب هو المستفيد الوحيد من التنوع في استخدام أدوات التدريب الإلكتروني، فقد ساهمت هذه الأخيرة في التعمق في دراسة احتياجات المتدربين وأنماط تعلمهم من أجل تصميم وتطوير المقررات التدريبية التي تناسب الغالبية العظمى منهم، فتنوعت أدوات التقويم لتناسب أنماط استقبال المعرفة وتطبيق المهارات لدى

---

[1] محمد إبراهيم راشد، التدريب عن بعد: ماهيته، واقعه، ومستقبل إستخدامه في البرامج التدريبية، مجلة مستقبل التربية، المجلد 14، العدد 52، أكتوبر 2008، ص ص 185- 216.

[2] حمدي أحمد عبد العزيز، التعلم الإلكتروني "الفلسفة، المبادئ، الأدوات، التطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2008، ص 31.

المتدربين. لقد ساهمت الشبكة في توفير الأدوات اللازمة لمساعدة المتدربين في التحكم في عملية التدريب وفقا لسرعتهم وأنماط التعلم الخاصة بهم، كما توفر الشبكة إمكانية إسترجاع المعلومات المحفوظة في أماكن وأشكال مختلفة لإعادة الإطلاع عليها والتفاعل معها.

3- **التكامل(الدمج):** في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات الرقمية الهائلة، أصبحت الأدوات التقليدية التي اعتاد المدربين استخدامها داخل الفصول والقاعات التدريبية مختلفة تماما في شكلها وإمكانياتها، حيث تحولت من عالم "الماكرو" إلى عالم "الميكرو" وإلى عالم "النانو ميكرو"، وتكامل واندمج معظمها، مما أدى إلى تضاؤل المسافات الزمنية والمكانية بين الحدود إلى درجة لم تكن موجودة من قبل.

4- **دعم وتعزيز دوافع التعلم المستمر:** يعمل التدريب الإلكتروني على تنمية قدرات المتدرب ودافعيته للمبادرة والإعتماد على النفس في التدريب المستمر، كما أن التكرار والممارسة العملية من أهم الخصائص التي يعتمد عليها التدريب الإلكتروني، فالمتدرب يمكنه الرجوع إلى العديد من المجالات في أي وقت إلى أن يكتسب المهارات والمعارف التي يحتاج إليها من خلال استخدام البرامج التدريبية الرقمية، وبالتالي نضمن وصول التدريب لكل متدرب حسب سرعته وقدراته في التعلم.

5- **الموثوقية:** تعطي شبكة الإنترنت الفرصة للمتدرب في التخاطب أو التفاعل مع والإستعانة بالخبراء المتخصصين في حقل تدريبي ما، وكذلك الوصول إلى قواعد بيانات حقيقية والمشاركة في تطبيقات مباشرة، كل هذه العوامل تجعل عملية التدريب أكثر مصداقية وموثوقية للمتدرب.

6- **التعلم الجماعي:** حيث يعمل المتدربون سويا في حالات دراسية ومشروعات وتمارين عن بعد، ويساعد هذا المبدأ في تشكيل وتكوين ما يسمى بمجتمع التعلم، الذي يحقق الرؤية الفلسفية للتدريب الإلكتروني. وبإمكان المدرب (الميسر) أن يستخدم –بمشاركة المتدربين- عدة إستراتيجيات تدريبية تساعد على تحقيق مبدأ التدريب الجماعي مثل العصف الذهني عبر المناقشات المتواصلة، وحل المشكلات الإفتراضية الموازية.

7- **الحداثة والإجرائية:** يعتبر التغير المستمر سمة جوهرية من سمات العصر الرقمي، ولكون التدريب الإلكتروني أداة من أدوات العصر الرقمي، فإن مبدأ الحداثة والإجرائية سيكون من أهم المبادئ التي تحكم سياق عملية التدريب الإلكتروني. فسيكون بمقدرة كل متدرب الحصول على أحدث المعلومات وأكثرها ارتباطا بالموضوع الذي يتدرب عليه، والحصول على أحدث المعلومات سيزيد من مصداقية وموثوقية التدريب الإلكتروني، الأمر الذي يؤدي إلى تفعيله وجعله أكثر إجرائية.

8- **المرونة والمساواة:** التدريب الإلكتروني تدريب مرن، فهو يتيح الفرصة للمتدرب أن يتدرب في الوقت المناسب له، وفي المكان الذي يفضله، وحسب خطوه الذاتي وسرعته في التدرب.

تعد المزايا المرتبطة بالمرونة في عملية توصيل خدمات التدريب الإلكتروني ذات أهمية بالغة في تحقيق إحتياجات ورغبات المجموعات المستهدفة من ذلك الأسلوب وتتمثل هذه المزايا في الآتي[1]:

- يزود المشاركين بالمعلومات والمهارات اللازمة وفق تفضيلاتهم واحتياجاتهم.
- إمكانية تخطي المواد التي يتوافر لدى المشارك (المتدرب) معرفة سابقة عنها ويتم التركيز على الموضوعات أو النقاط الهامة التي يجب أن يتعلمها فقط.
- إمكانية الإختيار الشخصي للمقررات التدريبية وذلك وفق ميول وقدرات التعلم التحصيلية.
- إمكانية استخدام أدوات تدريبية تتناسب مع كل أسلوب تدربي يفضله المتدرب وفق احتياجاته وقدراته وميوله.
- إمكانية الإحتفاظ بالمواد التدريبية بكافة وسائطها وأشكالها ليسترجعها المتدرب ويستمتع بها كيفما يشاء وفي أي وقت.

المطلب الثالث: أنـواع التدريب الإلكتروني والعوامل المؤثرة فيه

أولا: أنواع التدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني هو أي عملية تدريبية تستخدم شبكة الإنترنت (شبكة محلية، الشبكة العالمية) لعرض وتقديم الحقائب الإلكترونية أو التفاعل مع المتدربين سواء كان بشكل متزامن أو غير متزامن أو بقيادة المدرب أو بدون مدرب أو مزيج بين ذلك كله[2]. فالتدريب الإلكتروني ينقسم إلى ثلاثة أنواع تتمثل في التدريب الإلكتروني المتزامن، والتدريب الإلكتروني غير المتزامن والتدريب المدمج (المزيج). إضافة إلى الأنواع الثلاثة هناك من يضيف النظام الإلكتروني لدعم الأداء والتدريب الإلكتروني السريع. وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:

1- التدريب الإلكتروني المتزامن: يشير إلى بيئة تدريبية يشارك فيها الجميع في نفس الوقت[3]. إن هذا النمط يحرر أطراف التدريب من القيود المكانية دون الزمانية ويتم داخل البيئة الإفتراضية على شبكة الإنترنت من خلال مجموعة من الأدوات التقنية التفاعلية والتي تساهم في تحسين المهارات التكنولوجية لدى المتدربين كما توفر لدى أطراف التدريب الإحساس بالمشاركة الحية والمحافظة على يقظة المتدربين وتدريبهم على الإلتزام بالمواعيد والمشاركة المباشرة والتفاعل المستمر مع أدوات الإتصال، كما يوفر ذلك النمط مصادر رقمية تفاعلية دون الحاجة إلى نسخها تبعا لأعداد

[1] سيد محمد جاد الرب، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، بدون دار النشر، مصر، 2010، ص 164.

[2] حسني عوض، شادية مخلوف، مستوى جودة التدريب الإلكتروني في ضوء معايير ومؤشرات التدريب الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر المتدربين، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد 2، العدد 3، جانفي 2013، ص ص 45-58.

[3] Zacharoula Andreopoulou et al, E-innovation for sustainable development of rural resources during global economic crisis, IGI Global, Hershey, USA, 2014, P 106.

المتدربين. وعلى الرغم من مزايا استخدام النمط المتزامن إلا أنه يعاب عليه ارتفاع تكلفته حيث يتطلب تجهيزات وأدوات تقنية قد لا تتوافر لدى بعض المتدربين وبالتالي لا يمكن تطبيقه على نطاق واسع نظراً لمحدودية الموارد، كما قد لا تتوافر لدى المتدرب خدمة الاتصال بشبكة الانترنت، كما أنه قد يصعب على بعض المتدربين الإلتزام بالوقت المحدد للتدريب أو عدم وجود الرغبة الجادة في استخدام ذلك النمط وبالتالي اعتذاره عن الحضور، كما أن محدودية سرعة شبكة الانترنت قد تؤثر على سرعة وكفاءة جودة النقل للفيديو والصوت[1].

2- **التدريب الإلكتروني غير المتزامن:** هو نسبيا أكثر شعبية لأنه يخلق تجربة التدريب في الوقت المناسب، وبناءا على طلب المتدربين على عكس التدريب الإلكتروني المتزامن، فالمتدربون لا يحتاجون إلى جدولة وقتهم حول خطة محددة مسبقا من طرف المدرب ويمكن للمتدربين تحديد الفترة الزمنية للدورات، وباختصار، فإنه يشكل التدريب الذاتي وحتى المدربين قد لا يتمسكون بجدول زمني معين. إن هذا النموذج من التدريب الإلكتروني يوفر مرونة كاملة لكل من المتدربين والمدرب[2].

يختلف التدريب الإلكتروني المتزامن عن التدريب الإلكتروني غير المتزامن في النقاط المبينة في الجدول (II-4)

الجدول (II-4): الفرق بين التدريب الإلكتروني المتزامن والتدريب الإلكتروني غير المتزامن

المعيار	التدريب الإلكتروني المتزامن	التدريب الإلكتروني غير المتزامن
المكان والزمان	يحدث عندما ينفصل المدرب والمتدرب مكانيا ولكنهما على اتصال آني.	يحدث عندما ينفصل المدرب والمتدرب مكانيا و زمانيا.
التركيز	يركز على **الأفراد**	يركز على **الحاسوب**
الأنشطة	يفضل في عمليات العصف الذهني ويصلح كذلك كمنتدى للأفكار الحرة المتدفقة وأكثر إتصالاً بالمواقف التي تتطلب تماسكاً إجتماعياً بين المجموعة.	يفضل في المهام التي تستلزم وفقا للتفكير والمتعمق و كذلك له فعالية كبيرة في تنمية وتطوير التفكير الناقد.
الأدوات	اللوح الأبيض، المؤتمرات عبر الصوت. المؤتمرات عبر الفيديو، غرف الدردشة.	البريد الالكتروني، الشبكة النسيجية القوائم البريدية، مجموعة النقاش، نقل الملفات، الأقراص المدمجة، الفيديو التفاعلي.

[1] السعيد السعيد محمد عبد الرزاق، اختلاف أنماط التفاعل في بيئات التدريب الافتراضي باستخدام الشبكات الاجتماعية واثره على اكتساب الجوانب المعرفية و الأدائية لبعض مهارات التحضير الإلكتروني للتدرس لدى معلمي الحاسب الآلي بمدارس التعليم العام، تكنولوجيا التعليم، المجلد 21، العدد 02، افريل 2011، ص ص 211- 261.

[2] Jigisha D. Pardesi, Emerging trends in information technology, 1st edition, Nirali Prakashan, India, 2007, P 11.4

الإيجابيات	- الحصول على التغذية العكسية الفورية. - تقليل التكلفة. - الاستغناء عن الذهاب إلى مقر التدريب.	-التدرب حسب الأوقات الملائمة للمتدرب. -إمكانية الرجوع إلى المادة التدريبية إلكترونياً كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
السلبيات	- يحتاج أجهزة حديثة وشبكة اتصالات حديثة.	- غياب التغذية العكسية الفورية. - قد يؤدي إلى الانطوائية لأنه يتم في عزله.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- مصطفى يوسف كافي، التعليم الإلكتروني والإقتصاد المعرفي، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2009، ص ص 21-24.
- طارق عبد الرؤوف عامر، التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 175.
- Michael Doyle, Dreamweaver MX e-Learning Toolkit: Building Web-Based Training with Course Builder, Wiley Publishing, New Jersey, 2003, P 15.

3- التدريب المدمج:

على الرغم من النمو الكبير والمساهمة الكبيرة للتدريب الإلكتروني، إلا أنه العديد من المتدربين يتدربون بشكل أفضل عندما يتمكنوا من التفاعل مع زملائهم المتدربين والمدربين.

إن العديد من المنظمات الآن تتخذ نهج متوازن بالدمج بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني. فالتدريب الإلكتروني فعال في مساعدة العاملين على تعلم المعلومات النظرية والمهارات الصلبة (Hard skills) مثل معلومات عن المنتج والمبادئ لخدمة العملاء. أما تطوير مهارات التعامل مع الآخرين تتطلب الممارسة وجها لوجه[1].

وفقا لأصحاب العمل إن التدريب الإلكتروني لا يعمل بشكل جيد كأسلوب وحيد للتدريب. ويعتبر التدريب المدمج حلاً، والذي يجمع بين الدروس المعتمدة على الحاسوب التفاعلية القصيرة والسريعة، وعقد المؤتمرات عن بعد مع التدريب في الفصول التدريبية التقليدية والمحاكاة[2].

3-1- تعريف التدريب المدمج:

ويعرف Thorne (2003) التدريب المدمج بأنه يمثل فرصة لدمج التطورات التكنولوجية والابتكارات التي يتيحها التدرب عبر الإنترنت مع التفاعل والمشاركة المتوفرة في التدريب التقليدي.

كما يعرف Pegler و Littlejohn (2007) التدريب المدمج بأنه المزج أو الدمج الذي قد يشير إما إلى الجمع بين التدريب الإلكتروني مع مناهج أخرى مثل التدريب وجها لوجه، أو الخليط داخل التدريب الإلكتروني مزيج من وسائل الإعلام[1].

[1] Andrew J. Dubrin, Essentials of management, 9th edition, South-Western-Cengage learning, USA, 2012, P 328.
[2] Walter J. Flynn et al, Healthcare human resource management, 3rd edition, Cengage Learning, USA, 2015, P 205.

وحسب Christine Cross و Ronan Carbery إن التدريب المدمج ينطوي على المزيج المخطط لإستراتيجيات التدريب مثل التدريب الإلكتروني، والإدارة الذاتية للفصول التدريبية وأنشطة التدريب بالإشراف (Coaching) لتتناسب مع إحتياجات الفرد[2].

2-3- أبعاد التدريب المدمج:

3-2-1- التسليم: طرق مختلفة (وجها لوجه والتدريب الإلكتروني).

3-2-2- التسلسل الزمني: التدخلات المتزامنة وغير المتزامنة.

3-2-3- الأدوار: التجمعات متعددة التخصصات أو المهنية.

3-2-4- التركيز: الإقرار بأهداف مختلفة.

3-2-5- التوجيه: توجيه المدرب مقابل التعلم الذاتي أو توجيه المتدرب[3].

3-2-6- التكنولوجيا: خليط من (على شبكة الإنترنت) التكنولوجيات، على سبيل المثال، CD / DVD، تقنيات الجيل الأول للإنترنت، برنامج التواصل الاجتماعي أو الويب 2.0، أو التكنولوجيا الجديدة المتطورة.

3-2-7- المكان: مكان التدريب على سبيل المثال، في الحرم الجامعي، في مكان العمل، في المنزل.

3-2-8- العلاقات مع الآخرين في عملية التدريب، على سبيل المثال، التدريب الفردي والتدريب في المجموعة[4].

إضافة إلى الأبعاد المذكورة أعلاه يمكن إضافة بعدي درجة التغيير والكفاءات لتحديد التدريب المدمج كما موضح في الشكل **(II-4)**.

الشكل (II-4): مصفوفة التدريب المدمج

درجة التغيير	savoir	Savoir-faire	Savoir-être
	شكل الكفاءات		
قوية	التدريب الذاتي	المزج بين التدريب الحضوري والتدريب الإلكتروني	التدريب الحضوري
ضعيفة	التدريب الإلكتروني	التدريب الإلكتروني	المزج بين التدريب الحضوري والتدريب الإلكتروني

المصدر: Zeineb Ben Ammar Mamlouk, Nacef Dhaouad, E-formation et développement des compétences, La Revue des Sciences de Gestion, N° 226-227, Juillet-Octobre 2007, P P 173-182.

---

[1] Fu Lee Wang et al, Handbook of research on hybrid learning models: Advanced tools, technologies, & applications, IGI Global, Hershey, USA, 2010, P 03.

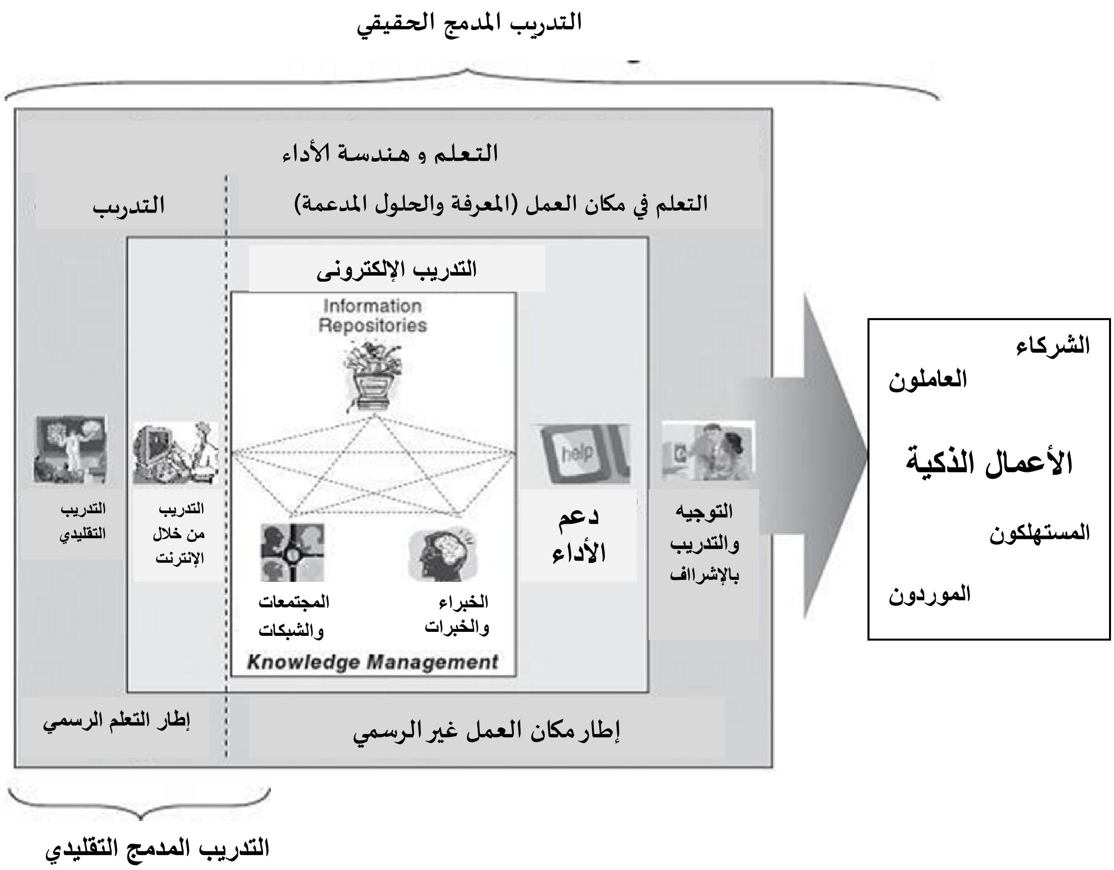
[2] Ronan Carbery, Christine Cross, Human Resource Management: A Concise Introduction, 1st edition, Palgrave Macmillan, New York, 2013, P 240.

[3] Fu Lee Wang et al, Op-Cit, P 03.

[4] Alan Brine, Handbook of library training practice & development, Vol 3, Ashgate Publishing, England, 2009, P 181.

يتضمن التدريب المدمج مزيج من التدريب (الرسمي) ونهج عدم التدريب (non training) (غير الرسمي) الذي يدعم الأعمال الذكية (مثل إدارة المعرفة، ودعم الأداء، والتدريب بالإشراف (Coaching)) بطرق تعمل على تحسين فعالية وكفاءة التعلم[1] والشكل (II-5) يبين ذلك.

الشكل (II-5): التدريب المدمج الحقيقي



المصدر: Marc J. Rosenberg, Op-Cit, P 83.

3-3- مزايا التدريب المدمج:

يمثل التدريب المدمج فرصة حقيقية لخلق خبرات التعلم التي يمكن أن توفر حق التعلم في الوقت المناسب وفي المكان المناسب لكل فرد، وليس فقط في العمل، ولكن في المدارس والجامعات وحتى في المنزل. يمكن أن يكون عالمياً وعبور الحدود العالمية والجمع بين مجموعات من المتدربين من مختلف الثقافات والمناطق الزمنية. في هذا السياق التدريب المدمج يمكن أن يصبح واحد من أهم التطورات في القرن الحادي والعشرين[2].

يمكن استخدام نهج التدريب المدمج التدريب الإلكتروني لبناء المعرفة ببعض الأساسيات، والفصول التدريبية الإفتراضية على شبكة الإنترنت لبناء المهارات. إن استخدام التدريب المدمج

---

[1] Marc J. Rosenberg, Op-Cit, P 83.

[2] Kaye Thorne, Blended learning : How to integrate online & traditional learning, 1st edition, Kogan Page, London, 2003, P 18.

يوفر مرونة أكبر في استخدام وسائل تدريبية متعددة، ويعزز من جاذبية الأنشطة التدريبية لمختلف فئات العاملين[1].

وفيما يلي أهم مزايا التدريب المدمج[2]:

- التعلم يمكن أن يكون أكثر إستهدافاً، وتركيزاً، وفي الوقت المناسب؛
- يمكن للمتدربين التفاعل مع المدرب؛
- يمكن للمتدربين التفاعل مع زملائهم؛
- المواد التدريبية يمكن الوصول إليها بسهولة؛
- يمكن إستخدام مجموعة متنوعة من التقنيات لتحقيق الحد الأقصى من التكنولوجيات المختلفة.

4- النظام الإلكتروني لدعم الأداء (Electronic performance support system):

هو الأسلوب الذي يوفر التدريب في وقت الحاجة إليه من خلال حل المشكلات والطرق العلمية والتجريبية وتنفيذ المشروعات[3]. ويعرف بأنه البنية التحتية الإلكترونية التي تلتقط وتخزن وتوزع أصول المعرفة الفردية والمنظمية في جميع أنحاء المنظمة، لتمكين الأفراد من تحقيق مستويات الأداء المطلوبة في أسرع وقت ممكن، مع الحد الأدنى من الدعم من أشخاص آخرين[4]. كما يعرف بأنه بيئة البرمجيات التي توفر السياق الذي يتم فيه العمل وكل ما يلزم للقيام بهذه المهمة (المعلومات والبرمجيات، وتقديم المشورة من الخبراء والتوجيه، وخبرات التعلم) لتحسين إنتاجية العمال والحد الأدنى من الدعم والتدخل من قبل الآخرين[5]. وحسب Philip Tsang وآخرون هو بيئة إلكترونية متكاملة، أكثر تحديدا (أي برامج الحاسوب)، ويمكن أن يساعد العاملين في التقليل من الإجراءات غير الضرورية في تنفيذ واستكمال المهام، ويوفر المعلومات الضرورية ذات الصلة لإنهاء المهمة[6].

ويختلف النظام الإلكتروني لدعم الأداء عن التدريب المتزامن والتدريب غير المتزامن حسب الوحدة التدريبية (إمكانية تدريب فرد أو مجموعة أفراد) وحسب الوحدة الزمنية (التدريب بصفة متزامنة أو غير متزامنة) كما هو مبين في الجدول (II-5).

---

[1] Walter J. Flynn et al, Op-Cit, P 205.
[2] Kaye Thorne, Op-Cit, P 132.
[3] عبد الرحمن توفيق، التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر، 2003، ص 74.
[4] Jigisha D. Pardesi, Op-Cit, P 11.5.
[5] Lesley A. Brown, Designing & developing electronic performance support systems, Digital Press, USA, 1996, P 05.
[6] Philip Tsang et al, Hybrid Learning, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010, P 17.

الجدول (II-5): الفرق بين أنواع التدريب الإلكتروني

أنواع التدريب الإلكتروني	الوحدة التدريبية		الوحدة الزمنية	
	فرد	مجموعة	غير متزامن	متزامن
النظام الإلكتروني لدعم الأداء	x		x	
التدريب غير المتزامن		x	x	
التدريب المتزامن		x		x

المصدر: معروف دويكات، معاذ الاسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين، مؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية، أفريل 2007.

يتبين من الجدول (II-5) أن النظام الإلكتروني لدعم الأداء موجه بالأساس إلى فرد واحد، بينما التدريب المتزامن والغير متزامن موجه إلى مجموعة من المتدربين. ويتشابه كل من النظام الإلكتروني لدعم الأداء والتدريب غير المتزامن في توقيت الحصول على التدريب إذ يتمان بشكل غير متزامن على عكس التدريب المتزامن.

يستخدم النظام الإلكتروني لدعم الأداء في حالة ما إذا كان هناك مشكلة في الأداء الناجم عن نقص المعرفة أو المهارات اللازمة، أو في حالة وجود آثار خطيرة إذا تم تنفيذ الأداء بشكل غير ملائم، او تنفيذ المهام بشكل غير منتظم[1].

وتعتبر النظم الإلكترونية لدعم الأداء وسيلة مثالية لمساعدة المتدربين من خلال عرض المشكلات محدودة الهيكلة التي لا يكون لها إجابات صحيحة أو خاطئة، وأيضا من خلال مشكلات تتضمن العديد من المتغيرات التي لا يمكن توقع كافة الحلول المحتملة لها. ويتميز هذا النوع بخصائص وسمات تتمثل في[2]:

- **قرار المتدرب:** المتدرب هو الذي يقرر كيف ومتى ومستوى التفصيل الذي سيستخدم فيه هذا النظام.
- **التعلم الفردي:** يعمل المتدربون بمفردهم لحل المشكلات.
- **الهيكلة المحدودة:** تستخدم في حل المشكلات التي ليس لها إجابات صحيحة أو خاطئة، والتي تتطلب التحليل والربط بين الأجزاء والتقييم.
- **فورية التدريب:** يستخدم المتدربون هذا النظام عندما يحتاجون إليه، وليس وفقا لاحتياجاتهم المستقبلية.

[1] Ethan S. Sanders, Sivasailam Thiagarajan, Performance intervention maps : 36 strategies for solving your organization’s problems, American Society for Training & Development, USA, 2001, P 32.

[2] عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 148.

إضافة إلى السمات التي يتميز بها النظام الإلكتروني لدعم الأداء (EPSS) فإنه يساهم في تعزيز الأنشطة التالية[1]:

- الإسراع في التعلم الوظيفي وتحسين القدرة على الاحتفاظ.
- التقاط وتحسين المعرفة في المنظمة للحفاظ على قدرتها التنافسية.
- تحسين خدمة العملاء بشكل كبير.
- تقليل وقت التدريب والتكاليف بشكل كبير.
- مساعدة المنظمات لتصبح أكثر مرونة مع مهام العامل.
- تقليل الوثائق الورقية (مثل أدلة المستخدم).
- زيادة الاكتفاء الذاتي للعامل والتمكين.

5- التدريب الإلكتروني السريع:

وتضيف Anita Rosen نوع خامس وهو التدريب الإلكتروني السريع؛ ويعرف التدريب الإلكتروني السريع بأنه يمكن لشخص واحد أو شخصين عادة تطوير مشاريع التدريب الإلكتروني السريع في يوم واحد إلى غاية أسبوع مقارنة بالتدريب الإلكتروني التقليدي الذي يستغرق إنتاجه من أربعة أشهر إلى ستة أشهر من طرف فريق عمل يضم فردين إلى ستة 06 أفراد[2].

وحسب Alan Michael Saks وآخرون يشير التدريب الإلكتروني السريع إلى البرامج التطويرية التي تسمح للمنظمات بتطوير التدريب الإلكتروني بسرعة أكثر وسهولة وسعر أقل مقارنة بأدوات تطوير التدريب الإلكتروني التقليدي[3]. والجدول (II-6) يبين الفرق بين التدريب الإلكتروني السريع والتدريب الإلكتروني التقليدي.

وحسب Bersin وآخرون عرفوا التدريب الإلكتروني السريع بأنه برامج التدريب القائم على الويب (Web-based training programmes) التي يمكن إنشاؤها في غضون بضعة أسابيع والتي يتم تأليفها إلى حد كبير من قبل خبراء موضوع البحث[4].

---

[1] American society training & development, Applying technology to learning : Using today's technology to enhance workplace learning, Info-line, Volume 5, USA, 2001, P 141.
[2] Anita Rosen, E-learning 2.0: Proven practices & emerging technologies to achieve results, AMACOM books, New York, 2009, P 67.
[3] Alan Michael Saks et al, Managing Performance Through Training & Development, 5th edition, Nelson Education, USA, 2010, P 461.
[4] Clive Shepherd, The New Learning Architect, 1st edition, Onlignment, 2011, P 158.

الجدول (II-6): الفرق بين التدريب الإلكتروني السريع والتدريب الإلكتروني التقليدي

التدريب الإلكتروني السريع	التدريب الإلكتروني التقليدي
المحتوى يتغير بسرعة أو يتم تحديثه باستمرار	المحتوى ثابت أو نادرا ما يتغير
مدة صلاحية المحتوى قصيرة	المحتوى عام أو لديه صلاحية طويلة
الميزانية محدودة أو غير موجودة.	الميزانية كبيرة.
الوقت المستغرق للتقديم قصير.	الوقت المستغرق للتقديم طويل نسبيا
المحتوى الموجود قد يتم لأغراض أخرى.	المحتوى الأصلي
يمكن تفسير الموضوع في كلمات	الموضوع يحتاج إلى المحاكاة أو نماذج ثلاثية الأبعاد.
يمكن إنشاؤه بواسطة شخص واحد	فريق من ذوي المهارات المتقدمة، على سبيل المثال، البرمجة، تصميم الرسوم البيانية
سهولة الصيانة والتحديث وإعادة النشر	يحتاج إلى سلطة المستخدم للصيانة والتحديث وإعادة النشر
التفاعلات بسيطة	قد تكون التفاعلات معقدة
هيكل المبادرة من أسفل إلى أعلى	هيكل المبادرة من أعلى إلى أسفل
الإستيراد (الرسوم، المحاكاة، والرسوم المتحركة،Clip art)	التصميم والإنشاء (الرسوم، محاكاة الرسوم المتحركة، والرسوم المتحركة)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: .Anita Rosen, Op-Cit, P 67

ثانيا: العوامل المؤثرة في التدريب الإلكتروني

يتأثر التدريب الإلكتروني بمجموعة من العوامل هي[1]:

1- العوامل الاقتصادية:

1-1- المدة الزمنية مناسبة (Convenient time duration)؛

1-2- وقت التدريب مرن وبتكلفة أقل.

2- العوامل البيئية:

2-1- الدافع من الإدارة (Motivation from the management)؛

2-2- ردود الفعل من المديرين؛

2-3- دعم الزملاء؛

[1] Renju Mathai, Impact of robust technology training through e-learning in corporate hotels in India, Journal of Management Research, Vol 6, No 3, 2014, P P 159-170.

-4-2 التوجيه والدعم.

-3 **العوامل الفردية:**

-1-3 الجنس والعمر؛

-2-3 المستوى التعليمي؛

-3-3 الوظيفة/ القسم؛ (occupation/department)

-4-3 الكفاءة الذاتية، والإتجاهات؛

-5-3 كفاءة الحاسوب (computer competency).

-4 **عوامل الصناعة (Industry factors):**

-1-4 الاتجاهات المتغيرة بسرعة في الصناعة، وقلة عرض العمل (labor shortage).

-5 **العوامل التنظيمية:**

-1-5 تبادل المعرفة ضمن مجموعات؛

-2-5 المشاركة النشطة للعاملين في تصميم وتطوير محتوى الدورة التدريبية؛

-3-5 تغير في ساعات العمل خلال عملية التدريب الإلكتروني؛

-4-5 إشراك المدراء في المراحل المختلفة لعملية التدريب الإلكتروني؛

-5-5 تخصيص الموارد.

-6 **العوامل التكنولوجية:**

-1-6 توافر جهاز الحاسوب؛

-2-6 سهولة الوصول إلى الإنترنت.

إضافة إلى العوامل المذكورة أعلاه يضيف Zhang Zhongke عامل آخر يؤثر على التدريب الإلكتروني وهو العامل المرتبط بالمنظمة ويتجسد في ثلاثة عوامل فرعية؛ أولا ثقافة المنظمة، ثانيا دعم الإدارة العليا و أخيرا نوع وحجم المنظمة: حيث كلما كان حجم المنظمة كبير كلما كان تطبيق الإلكتروني أفضل والمنظمات الملائمة لتطبيقه تتمثل في[1]:

- المنظمات التقنية والمتميزة بامتلاك تقنيات عالية ومعدل الابتكار عالي وسريع.
- المنظمات التي يتميز نشاطها بكثرة تنقل العاملين أو المنظمات التي تمتلك سلسلة من المتاجر أو العديد من الفروع.
- المنظمات ذات نطاق واسع مثل الشركات المتعددة الجنسيات.

[1] Haenakon Kim, Advances in technology & management, Proceedings of the 2012 International Conference on Technology & Management (ICTAM 2012), International Convention Center Jeju, Jeju-Island, Korea, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012, P 72.

المطلب الرابع: أدوات ومتطلبات التدريب الإلكتروني

أولا: أدوات التدريب الإلكتروني

يمكن تصنيف أدوات التدريب الإلكتروني إلى نوعين، هما أدوات التدريب الإلكتروني المتزامن، وأدوات التدريب الإلكتروني غير المتزامن، وفيما يلي حصر لكل منهم:

1- أدوات التدريب الإلكتروني المتزامن:

ويقصد بها تلك الأدوات التي تسمح للمستخدم الإتصال المباشر (In real time) بالمستخدمين الآخرين على الشبكة، ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:

1-1- المحادثة (Chat): وهي إمكانية التحدث عبر الإنترنت مع المستخدمين الآخرين في وقت واحد، عن طريق برنامج يشكل محطة إفتراضية تجمع المستخدمين من جميع أنحاء العالم على الإنترنت للتحدث كتابة وصوتاً وصورة[1].

1-2- المؤتمرات الإلكترونية: تعتمد المؤتمرات الإلكترونية على درجة عالية من المشاركة، حيث تجمع هذه الأداة بين المشاركة في النقاش من قبل المتدربين والإستماع إلى آراء المتخصصين، وتعد المؤتمرات حلقات نقاش للمتدربين، وتعتمد هذه الأداة على تصميم مواقع الإنترنت، وتوجد العديد من مواقع الإنترنت المتخصصة في إستضافة المؤتمرات الإلكترونية[2]. وتختلف المؤتمرات الإلكترونية عن التقليدية كما هو مبين في الجدول (II-7) .

الجدول (II-7): الفرق بين المؤتمرات الإلكترونية والمؤتمرات التقليدية

المعيار	المؤتمر التقليدي	المؤتمر عبر الإنترنت
تكلفة الحضور	مصاريف التسجيل في المؤتمر والسفر	تسجيل في المؤتمر مجاني أو منخفض التكلفة: أي لا توجد رسوم السفر المطلوبة، ولكن يجب أن يكون الإتصال.
الملائمة	الوقت النموذجي المطلوب للسفر وحضور مؤتمر.	يمكن الإتصال بالمؤتمر الإفتراضي عن طريق سطح المكتب، والحاسوب المحمول، أو جهاز الهاتف النقال (يتوقف على المنصة المختارة).
مشاركة عالمية	للمشاركة وحضور المؤتمر الدولي، يجب إنفاق المزيد من تكاليف السفر والوقت.	التكنولوجيا تتيح المشاركة على الانترنت بشكل متزامن عالمي.
الربط الشبكي networking	التواصل مع الزملاء والربط الشبكي عادة أسهل في بيئة الموجود.	التعاون المتزامن متاح من خلال التكنولوجيات المتكاملة مثل الدردشة الافتراضية، إتصالات

[1] سوسن زهير المهتدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 100.

[2] عبد الله عوض الكريم حاج المختار، برامج التدريب الإلكتروني لأخصائي المكتبات والمعلومات في السودان دراسة للواقع والمستقبل، المؤتمر العلمي الثالث، المكتبات والمعلومات بالسودان: الواقع والتطلعات في ظل مجتمع المعرفة، السودان، 2-4 جوان، 2013، ص 08.

		وسائل الإعلام الاجتماعية social media
مخاطر تنظيم المؤتمر	أحوال الطقس أو كارثة أخرى يمكن أن تسبب مشاكل في السفر، أو التأخير أو حتى إلغاء المؤتمر.	مشاكل التكنولوجيا يمكن أن يسفر عنها إلغاء المؤتمر، ولكن سهولة إعادة جدولة المؤتمر.
دمج التكنولوجيا	Wifi غير متوفر في كثير من الأحيان لحضور إجتماعات المؤتمر في القاعات.	مشاركة سهلة نسبيا مع اتصال موثوق بالإنترنت ومنصة تكنولوجية بيعية متطورة
عمق التركيز	أسهل لإزالة اللهو وعدم التركيز والتركيز على تجربة المؤتمر.	من المرجح أن يكون مشغول البال بمهام أخرى أو الروتين اليومي.
التجربة ما بعد المؤتمر	أرشفة المؤتمر في شكل مكتوب مثل وقائع المؤتمر، والنشرات الإخبارية والتقارير في الموقع على شبكة الإنترنت.	يمكن أرشفة المؤتمر على الإنترنت تماما من خلال الوسائط المتعددة للوصول إلى الطلب حسب راحة الحضور.

المصدر: Fredrick Muyia Nafukho, Beverly J. Irby, Handbook of Research on Innovative Technology Integration in Higher Education, IGI Global, Hershey, USA, 2015, P 12.

وتنقسم المؤتمرات الإلكترونية إلى نوعين هما:

1-2-1- المؤتمرات الصوتية (Audio conference): وهي تقنية إلكترونية تعتمد على الإنترنت وتستخدم هاتفاً عادياً وآلية للمحادثة على هيئة خطوط هاتفية توصل المتحدث (المدرب) بعدد من المستقبلين (المتدربين) في أماكن متفرقة.

1-2-1- مؤتمرات الفيديو (Video conference): وهي المؤتمرات التي يتم التواصل من خلالها بين أفراد تفصل بينهم مسافة من خلال شبكة تلفزيونية عالية القدرة عن طريق الإنترنت ويستطيع كل فرد متواجد بطرفية محددة أن يرى المتحدث، كما يمكنه أن يتوجه بأسئلة إستفسارية وإجراء حوارات مع المتحدث (أي توفير عملية التفاعل) وتمكن هذه التقنية من نقل المؤتمرات المرئية المسموعة (صوت وصورة) في تحقيق أهداف التدريب الإلكتروني.

1-3- اللوح الأبيض (White board): وهو عبارة عن سبورة شبيهة بالسبورة التقليدية وهي من الأدوات الرئيسية اللازم توافرها في الفصول الإفتراضية، ويمكن من خلالها تنفيذ الشرح والرسوم التي يتم نقلها إلى شخص آخر[1].

1-4- برامج الأقمار الصناعية (Sattelite programs): تتميز تقنية الأقمار الإصطناعية بسرعة نقل البرامج والأحداث إلى جميع بقاع الأرض، إضافة إلى إمكانية نقل الرسائل المكتوبة والمنطوقة. ويمكن عن طريق هذه التقنية إذا توفرت المحطات الأرضية، وأجهزة الإستقبال،

[1] سوسن زهير المهتدي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

وربطها بشبكات الإتصالات العالمية، نقل جميع الخبرات (منطوقة أو مكتوبة أو مرئية) إلى المستفيد خلال دقائق من إرسالها من المركز[1].

2- **أدوات التدريب الإلكتروني غير المتزامن:**

2-1- البريد الإلكتروني (Email): يعتبر البريد الإلكتروني من أهم الخدمات التي تقدمها الإنترنت، حيث بالإمكان إرسال الرسائل إلى أي شخص وفي أي وقت وبأي مكان عبر العالم وذلك بمجرد معرفة عنوان بريده الإلكتروني، وقد إنتشر هذا الإستخدام بسبب قلة كلفته إضافة إلى أنه بالإمكان إرسال كل أنواع الرسائل المقروءة والمسموعة والمرئية وكذلك يمتاز بسرعته العالية[2].

2-2- الشبكة النسيجية (World Wide Web): وهو عبارة عن نظام المعلومات يقوم بعرض معلومات مختلفة على صفحات مترابطة، ويسمح للمستخدم بالدخول لخدمات الإنترنت المختلفة.

2-3- القوائم البريدية (Mailing list): وهي عبارة عن قائمة من العناوين البريدية المضافة لدى الشخص أو المنظمة يتم تحويل الرسائل إليها من عنوان بريدي واحد.

2-4- مجموعات النقاش (Discussion groups): وهي إحدى أدوات الإتصال عبر شبكة الإنترنت بين مجموعة من الأفراد ذوي الإهتمام المشترك في تخصص معين يتم عن طريقها المشاركة كتابياً في موضوع معين أو إرسال استفسار إلى المجموعة المشاركة أو المشرف على هذه المجموعة دون التواجد في وقت واحد.

2-5- نقل الملفات (File Exchange): وتختص هذه الأداة بنقل الملفات من حاسب إلى آخر متصل معه عبر شبكة الإنترنت أو من الشبكة النسيجية للمعلومات إلى حاسب شخصي.

2-6- الفيديو التفاعلي (Interactive video): وهي التقنية التي تتيح إمكانية التفاعل بين المتدرب والمادة المعروضة المشتملة على الصور المتحركة المصحوبة بالصوت بغرض جعل التدريب أكثر تفاعلية، وتعتبر هذه التقنية وسيلة إتصال من إتجاه واحد لأن المتدرب لا يمكنه التفاعل مع المدرب وتشتمل تقنية الفيديو التفاعلي على كل من تقنية أشرطة الفيديو وتقنية أسطوانات الفيديو مدارة بطريقة خاصة من خلال حاسب أو مسجل فيديو.

2-7- الأقراص المدمجة (CD): وهي عبارة عن أقراص يتم فيها تجهيز المواد التدريبية وتحميلها والرجوع إليها وقت الحاجة، كما تتعدد أشكال المادة التدريبية على الأقراص المدمجة، فيمكن أن تستخدم كفيلم فيديو تعليمي مصحوباً بالصوت أو لعرض عدد من آلاف

[1] دلال ملحس استيتية، عمر موسى سرحان، تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 339.

[2] شوقي ناجي جواد، مزهر شعبان العاني، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 214.

الصفحات من كتاب أو مرجع ما أو لمزيج من المواد المكتوبة مع الصور الثابتة والفيديو (صور متحركة)[1].

ثانيا: متطلبات التدريب الإلكتروني

تستلزم عملية تطبيق التدريب الإلكتروني وجود بعض العناصر والمتطلبات الأساسية لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

1- **متطلبات مادية:** وتشمل توفير البنية الأساسية اللازمة لإيصال التدريب الإلكتروني مثل خطوط اتصال الإنترنت، أجهزة الحاسوب وملحقاتها التفاعلية، برامج تصفح الإنترنت، وتوفير محتوى البرامج التدريبية تتناسب مع طبيعة التدريب ونوعه التزامني أو غير التزامني، وخصائص المتدربين، بالإضافة إلى توفير التمويل المادي اللازم للإنفاق على هذا النوع من التدريب كإنتاج برمجيات واشتراك في خدمات الشبكات وتجهيز المعامل، وتحديد أسلوب استقبال البرنامج التدريبي للمتدربين سواء في قاعات تدريب مجهزة للتدريب الإلكتروني، أو التدريب خارج القاعات من خلال إتاحة التدريب سواء في العمل أو المنزل أو غير ذلك[2].

2- **متطلبات بشرية:** وتتمثل في:

2-1- **مدراء الإدارة العليا**: ويتمثل دورهم فيما يلي:

2-1-1- اتخاذ القرار الخاص بتوفير الموارد المالية المناسبة.

2-1-2- التأثير في ثقافة المنظمة بحيث ينظر للتدريب الإلكتروني على أنه سبيل مقبول للتقدم للأمام.

2-2- **إخصائيو تنمية الموارد البشرية:**

يلعب إخصائيو تنمية الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تقرير ما إذا كان التدريب الإلكتروني حلاً ملائماً للحاجة التي سبق تحديدها، وسوف يكون لزاماً عليهم بإعداد حزمة التعلم والعمل مع آخرين في تصميمها وتقديمها وتقييمها، وربما سيتعين عليهم أيضا أن يكونوا أنصاراً للتدريب الإلكتروني.

2-3- **مقدمي التدريب الإلكتروني:**

2-3-1- إعداد حزم التدريب الإلكتروني.

2-3-2- تمكين العاملين الداخليين من فهم النواحي المعقدة في التدريب الإلكتروني وتشجيعهم على الرغبة في استخدامه في ذات الوقت.

2-4- **المدراء التنفيذيون:**

2-4-1- اختيار المتدربين وتمكينهم من الإستفادة المثلى من التدريب الذي حصلوا عليه.

---

[1] سوسن زهير المهتدي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

[2] سالمة صالح العباني، التدريب عن بعد باستخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة كمدخل لتطوير برامج تدريب معلمي مرحلة التعليم الأساسي أثناء الخدمة، التربية، العدد 47، فبراير 2014، ص ص 295- 336.

2-4-2- الإشتراك في إعداد محتوى الحزمة وتقديم النصح والمشورة للمتدربين وتقييم الحزمة ونتائج التدريب.

2-5- فني تكنولوجيا المعلومات:

2-5-1- توفير التكنولوجيا للمتدربين سواء في مكان عملهم، في منطقة مخصصة للتدرب أو عبر الانترنت في المنزل أو على الحاسب الآلي المحمول.

2-5-2- تشجيع العاملين الداخليين الآخرين على إستخدام التكنولوجيا، وتوعيتهم بأوجه القصور الموجودة فعلاً في الأجهزة والمكونات المادية المتاحة[1].

2-6- المدرب الإلكتروني:

وهو المدرب الذي يتفاعل مع المتدرب إلكترونياً، ويتولى أعباء الإشراف والتوجيه التدريبي للمتدربين لضمان حسن سير التدريب، وقد يكون هذا المدرب داخل منظمة تدريبية أو في منزله، وغالباً لا يرتبط هذا المدرب بوقت محدد للعمل وإنما يرتبط بعدد المقررات التي يشرف عليها ويكون مسؤولاً عنها وعدد المتدربين المسجلين لديه[2].

هناك فرق بين المدرب الإلكتروني والموجه الإلكتروني والمدرب بالإشراف الإلكتروني، وفيما يلي توضيح للمفاهيم الثلاثة[3]:

2-6-1- **الموجه الإلكتروني (E-mentor):** هو عضو من ذوي الخبرة في نفس المجال (على سبيل المثال، المشرف المخضرم، مندوب المبيعات، أو ممرضة) الذي يتقاسم المعرفة والخبرات مع المبتدئين العاملين الجدد؛

2-6-2- **المدرب بالإشراف الإلكتروني (E-coach)**: هو الشخص الذي يساعد على تحديد الأهداف وبناء خطط للتنمية؛

2-6-3- **المدرب الإلكتروني (E-tutor):** هو الشخص المعين للعمل مع شخص آخر لبناء قدرة أو مهارة معينة.

2-7- المتدرب الإلكتروني:

هو الذي يستخدم الوسائط الإلكترونية ونظم التدريب الإلكتروني وحضور الدروس والتفاعل مع المدرب والمتدربين في مجال بيئة التدريب الإلكتروني[4]. ويوجد أربعة أنماط من المتدربين كما يلي[5]:

---

[1] جنيفر جوي ماثيوز وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص ص208، 209. (بتصرف)

[2] شوقي حساني محمود، تقنيات وتكنولوجيا التعليم (معايير توظيف المستحدثات التكنولوجية وتطوير المناهج)، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص 103.

[3] Jane Bozarth, Op-Cit, P 112.

[4] شوقي حساني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 104.

[5] سيف خالد عبد العزيز زكريا، محمد عبد الرزاق محمد، تصميم حقيبة تدريب إلكترونية وأثرها في تطوير رأس المال الفكري انموذج مقترح بالتطبيق على مكتب التعليم المستمر في كلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة الموصل، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، أفريل، 2013، ص 1015.

2-7-1- **المتدرب المرئي/ اللفظي:** هذا النوع من المتدربين يفضلون قراءة المادة الدراسية التدريبية وهذا النوع يعتمد على المنهج المقرر للدورة التدريبية وهم الأقل إستفادة من تقنيات التدريب الإلكتروني.

2-7-2- **المتدرب المرئي/ غير اللفظي:** هذا النوع من المتدربين يفضلون مشاهدة الصور والرسوم البيانية ويعتمدون عليها للتذكر والفهم وهذا النوع يعتبر من الشرائح المستهدفة من قبل الحقائب الإلكترونية.

2-7-3- **المتدرب السمعي/ اللفظي:** هذا النوع من المتدربين يفضلون سماع شرح المادة التدريبية وهم الأكثر إقبالاً على الموقع التدريبي والإعتماد على المدرب في إيصال المعلومة ويستفيد هذا النوع من تقنيات التدريب الإلكتروني وخاصة المحاضرات المسجلة والمحاضرات المباشرة بإستخدام برمجيات تحاكي القاعة التدريبية.

2-7-4- **المتدرب اللمسي/الحركي:** هذا النوع من المتدربين يفضل القيام بالتجربة بيديه وملاحظة نتائجها وهذا النوع مستهدف من قبل التدريب الإلكتروني من خلال برمجيات المحاكاة والمختبرات الإفتراضية.

والمطالب اللازم توفرها في المتدرب هي[1]:

- معرفة المتدرب باستخدام الحاسب الآلي وملحقاته، من حيث التوصيل والتشغيل.
- القدرة على التعامل مع الإنترنت والبريد الإلكتروني ليستطيع التفاعل مع المواد التدريبية الإلكترونية ويتواصل مع المدربين وزملائه.
- يستطيع استخدام البرامج الخدمية المرتبطة بالتدريب الإلكتروني مثل برامج المحادثة وبرامج نقل الملفات.
- القدرة على الحصول على المعلومات من وسائط التدريب الإلكترونية كالمكتبات الإلكترونية، أو البوابات والمواقع.
- أن يتصف بالجدية والالتزام لأن التدريب الإلكتروني يعتمد كثيراً على دور المتدرب في العملية التدريبية.
- إدارة الوقت المخصص لتدريب بشكل جيد فالتعامل مع التقنية قد يصرف المتدرب عن عملية التدريب.

3- **متطلبات تنظيمية:** يتطلب أسلوب التدريب الإلكتروني متطلبات تنظيمية، تتمثل في الإعلام والترويج لأهمية التدريب الإلكتروني، والتعريف ببرامج التدريب الموجودة وأنشطتها واستخداماتها، وتركيز البرامج حول مهارات متخصصة ومحددة، إضافة إلى توفير أسلوب التقويم المناسب للمتدربين والتوافق مع المهارات المتدرب عليها، والتأكد من تطبيق معايير

[1] سارة إبراهيم العريني، مرجع سبق ذكره، ص ص 213-261.

الجودة النوعية الشاملة على برامج التدريب الإلكتروني، وهي تشمل الجودة النوعية في احتياجات المتدربين، تنظيم المحتوى، أسلوب التقييم[1].

[1] سالمة صالح العباني، مرجع سبق ذكره، ص ص 295- 336.

المبحث الثالث: عملية التدريب الإلكتروني

استعرضنا من خلال هذا المبحث المراحل المختلفة التي يمر بها التدريب الإلكتروني بدءاً بالدراسة والتحليل وصولاً إلى عملية التقييم لمعرفة مدى نجاح أو فشل التدريب الإلكتروني في تحقيق الأهداف المرجوة منه أم لا. كما تطرقنا إلى مزايا وسلبيات التدريب الإلكتروني، والمعوقات التي تحول دون التنفيذ الفعال للتدريب الإلكتروني، وفي الأخير تناولنا أهم عوامل نجاح التدريب الإلكتروني.

المطلب الأول: مراحل التدريب الإلكتروني

يمر التدريب الإلكتروني بخمس مراحل وهي:

أولا: مرحلة الدراسة والتحليل وتشمل على[1]:

1- **تحديد الاحتياجات:** الحاجة هي وجود فجوة بين مستوى الأداء الحالي (ما هو كائن) ومستوى الأداء المطلوب (ما ينبغي أن يكون).

2- **تحليل خصائص المتدرب الذاتية:** تحديد الخصائص والسمات المعرفية والشخصية والاجتماعية للمتدربين.

3- **تحليل الخبرة السابقة للمتدرب:** من خلال تحديد الخبرة السابقة للمتدرب فيما يخص الحاسوب والإنترنت.

4- **تحليل خصائص بيئة التدريب:** من خلال ملاحظة وسرد الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمتدربين.

5- **تحديد الغرض العام من بناء برنامج التدريب الإلكتروني.**

6- **تحديد الأهداف العامة للبرنامج التدريبي.**

7- **دراسة ميزانية البرنامج (تمويل البرنامج):** تحدد الميزانية في ضوء الوقت المحدد للانتهاء من البرنامج والعائد منها باستخدام دراسات الجدوى.

8- **تحديد الشبكة المضيفة:** يتم فيها تحديد نوع الشبكة التي من خلالها استضافة البرنامج وتحديد الأدوات اللازمة لبناء الموقع على الشبكة.

9- **كتابة التقرير نهاية مرحلة التحليل والتخطيط:** يتم فيها إعداد تقرير عن مرحلة التحليل والتخطيط.

---

[1] أكرم فتحي مصطفى علي، أثر توظيف التدريب الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت في تنمية بعض مهارات تصميم الاختبارات الإلكترونية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، المجلد 18، عدد خاص، 2010، ص ص 1041-1125.

ثانيا: مرحلة التصميم

تتضمن هذه المرحلة التطور المنهجي للبرنامج التدريبي، وهي تعتمد على نتائج مرحلة التحليل وتنتهي بنموذج أو مخطط للبرنامج التدريبي كي يتم تطويره في المستقبل وتشمل:

1- **تصميم الموديولات التدريبية Modules من خلال:**

- صياغة الأهداف التدريبية سلوكيا، وتحليلها وتصنيفها.
- تحديد محتوى البرنامج التدريبي بحيث يحقق الأهداف السلوكية للتدريب.
- تصميم محتوى واستراتيجيات تنظيم البرنامج التدريبي وتصميم الأنشطة التدريبية وفقا للمتطلبات الفنية والمعايير العالمية لتصميم المحتوى الإلكتروني التفاعلي (**SCORM**).
- تحديد استراتيجيات التغذية الراجعة.
- تحديد أساليب التدريب الإلكتروني[1].

يتوقف نجاح البرامج التدريبية الإلكترونية بدرجة كبيرة على اختيار الأسلوب التدريبي المناسب للمتدربين، وإن كان من المفضل استخدام أكثر من أسلوب تدريبي في البرنامج الواحد؛ وذلك لضمان مشاركة المتدربين وتفاعلهم في العملية التدريبية. ويمكن تعريف أساليب التدريب الإلكتروني بأنها مجموعة النشاطات التدريبية المتوافرة في ضوء أدوات التدريب الإلكتروني التي تؤمن التفاعل والتواصل المتزامن، أو غير المتزامن بين المدرب والمتدربين من جهة، وبين المتدربين أنفسهم، من جهة أخرى في قاعة التدريب الإلكتروني، أو المجتمع الإفتراضي. ومن أهم أساليب التدريب الإلكتروني مايلي[2]:

- **المحاضرة الإلكترونية (E-Lecture):**

تعد المحاضرة من أقدم أساليب التدريب، وتقوم على مبدأ الإلقاء والشرح النظري للمحتوى التعليمي لبرنامج التدريب من جانب المدرب، الذي يقدمه إلكترونياً للمتدربين بطرق عدة منها:

- ملفات الصوت، أو ملفات الفيديو المتاحة من خلال الموقع والتي يمكن تحميلها على أجهزة المتدربين الشخصية، أو تشغيلها مباشرة من الموقع.
- ملفات PDF التي تتضمن النص المكتوب، حيث يمكن تحميلها على أجهزة المتدربين الشخصية لتصفحها فيما بعد، أو في الوقت المناسب للمتدرب باستخدام برنامج التصفح Adobe Acrobat Reader.
- تحديد بعض الروابط Links ذات العلاقة بالمحتوى التعليمي للمحاضرة، لإطلاع المتدربين عليها، واكتساب المعلومات المناسبة من خلالها.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص ص 1041-1125.

[2] محمد السيد علي الكسباني، برنامج مقترح عبر الإنترنت لتنمية كفايات التدريب لدى موجهي التعليم العام، مؤتمر معايير الجودة والإعتماد في التعليم المفتوح في مصر و الوطن العربي، المجلد الأول، كلية التربية، بور سعيد، 27-28 مارس 2010، ص ص 155-169.

- يمكن للمدرب وضع المحاضرة على إحدى صفحات الويب Web Pages، وإرسالها إلى المتدربين من خلال البريد الإلكتروني.
- يمكن للمدرب بث محاضرته عبر الشبكة باستخدام تكنولوجيا مؤتمرات الفيديو.

ومن ميزات المحاضرة الإلكترونية:

- يمكن مشاهدة المحاضرة في الوقت المناسب الذي يحدده المتدرب.
- يمكن إعادة تشغيل المحاضرة، أو أجزاء منها لمرات متعددة وفي أي وقت لمراجعة الأجزاء الصعبة.
- يحدث التفاعل بين المدرب والمتدرب من جهة، ومن جهة أخرى، بين المتدرب ومصادر التعلم التي يوجه المتدرب إليها كقراءات مرتبطة بموضوع المحاضرة.
- **المناقشة الإلكترونية (E-Discussion):**

تعتمد المناقشة الإلكترونية على تبادل الآراء والأفكار، وتفاعل الخبرات بين المدرب والمتدربين من جهة، وبين المتدربين أنفسهم من جهة أخرى، وهي تسهم في تنمية التفكير الناقد من خلال الأدلة التي يقدمها المتدرب لدعم إجابته في أثناء المناقشة والحوار. وتنفذ المناقشة في أشكال عدة منها: المناقشة الجماعية، ومناقشة المجموعات الصغيرة، والمناظرة أو الجدال، والندوة، والمنتدى المصغر.

وتتضمن أدوات المناقشة الإلكترونية كلا من المنتديات (Forums)، الويكي (Wikis)، المدونات (Blogs)، المحادثة (Chatting)، لوحة النقاش (Discussion Board)، والبريد الإلكتروني (E-Mail)، وغيرها.

- **العصف الذهني الإلكتروني (E-Brainstorming):**

ويعرف أيضا بأسلوب إستمطار الأفكار، ويعتمد على طرح موضوع ما أو مشكلة معينة على المتدربين، وإعلامهم بكل جوانبها والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك إعلامهم بالقواعد والمعايير التي تسير عليها جلسة العصف وتثبيتها على لوحة المناقشات، ثم الطلب منهم تقديم حلول مقترحة للمشكلة موضوع النقاش.

ويقوم المدرب بتدوين هذه الحلول وتصنيفها دون محاولة تقويمها أو التعليق عليها، وبذلك يتمكن المدرب من جمع أكبر عدد ممكن من الحلول الممكنة والمقترحة للمشكلة. وفي ختام جلسة العصف الذهني، يتم تقييم هذه الحلول واختيار المناسب منها وعرضه على لوحة المناقشات، أو إرساله إلى كل متدرب على البريد الإلكتروني الخاص به.

- **التدريب الإلكتروني التعاوني (E-Cooperative training):**

هو الأسلوب الذي يمارس من خلاله المتدربون الأنشطة التدريبية في مجموعات صغيرة، حيث تتكون كل مجموعة من (4-6) متدربين مختلفي القدرات والاستعدادات، ويسعون نحو تحقيق أهداف مشتركة. ويتم تقسيم العمل داخل المجموعة بحيث يقوم كل فرد فيها بدور محدد، كما

يعين قائد لكل مجموعة يكون المسؤول عن الوصول إلى قرارات جماعية لدمج الأعمال المنفردة لأعضاء المجموعة، وتنظيم النقاش المدار سواء عن طريق لوحة المناقشات أو الدردشة أو البريد الإلكتروني.

- **العروض الإلكترونية (E-Demonstrations):**

يقصد بالعرض الإلكتروني ذلك النشاط التدريبي الذي يقوم به المدرب أمام المتدربين بغية إكسابهم معلومات، أو توضيح النواحي التطبيقية لبعض الظواهر الطبيعية، مستخدماً في ذلك برمجيات الوسائط المتعددة.

هذا، وتصنف العروض الإلكترونية في نوعين: متزامنة وغير متزامنة، حيث تشتمل العروض المتزامنة على: فريق العمل عبر الشبكة Web Casting، والمؤتمرات عبر الشبكات (Network Conferencing)، والدردشة المباشرة المصحوبة بالنصوص، في حين تتضمن العروض غير المتزامنة ملفات على الأقراص المدمجة، أو لقطات الفيديو المسجلة، أو ملفات الصوت المصاحبة بالنص المكتوب، أو الرسوم المصاحبة للنص المكتوب، أو الصوت مع الصور الفوتوغرافية الرقمية، أو سلسلة من الروابط التي تمكن المتدربين من التقدم إلى الأمام خلال عمليات التدريب.

- **المحاكاة (Simulation):**

يعتمد نموذج المحاكاة على وضع المتدرب في موقف افتراضي شبيه بالمواقف الحقيقية التي قد يتعرض لها فيما بعد، ويطلب منه أن يتصرف إزاءه كما لو كان موقفا حقيقياً، وهنا يتلقى المتدرب التغذية الراجعة من الموقف ذاته كما في الواقع. والمحاكاة نظام يتضمن مجموعة مثيرات (نصوص مكتوبة، نصوص منطوقة، صور ثابتة ومتحركة، رسوم خطية، رسوم متحركة، مؤثرات صوتية) متكاملة ومتفاعلة معاً، وتعمل في نسق واحد يستهدف تزويد المتدربين بمجموعة من المعلومات والمهارات والاتجاهات من خلال تقليد موقف حقيقي، أو تبسيط لما يمكن أن يحدث في الواقع، وذلك عبر برامج يتحكم في تشغيلها الحاسوب. ومن أدوات المحاكاة: الأقراص المدمجة، والمحادثة، ولوحة المناقشات، والبريد الإلكتروني.

2- **تصميم سيناريو البرنامج التدريبي Script:**

ويحدد فيها التسلسل المنطقي لبناء مكونات البرنامج التدريبي بالشكل الذي يحقق الهدف العام للتدريب ويتضمن طريقة عرض المحتوى والأنشطة والتغذية الراجعة والأساليب التدريبية[1].

ثالثا: التطوير (الإنتاج الفعلي)

تتوسع هذه المرحلة في أهداف التدريب التي تم التوصل إليها في مرحلة التصميم. والتطوير ببساطة هو تحديد وتخطيط النشاطات اللازمة التي ستساعد المتدربين في تحقيق أهداف الدورة.

[1] محمد السيد علي الكسباني، ص ص 155-169.

ونتيجة هذه المرحلة هي البرنامج التدريبي الكامل حيث يتم في هذه المرحلة تحويل مواصفات التصميم إلى صيغة مادية متمثلة في النسخة الأولية من المنتج Prototype. وتشمل[1]:

1- إعداد وإنتاج عناصر الوسائط المتعددة (النصوص المكتوبة والأصوات والموسيقى والصور الثابتة والمتحركة).

2- تنظيم وصياغة المحتوى حيث تم تنظيم وصياغة محتويات البرنامج التدريبي الإلكتروني كالتالي:

2-1- وحدة المعايير البنائية: الهدف منها تحديد المعايير البنائية لتصميم الاختبارات الإلكترونية التي تمت صياغتها وتنظيمها وفقاً لقائمة المعايير البنائية التي تم التوصل إليها.

2-2- وحدات البرنامج التدريبي تم تقسيمها كالتالي:

الوحدة الأولى: مهارات تصميم الاختبارات الإلكترونية.

الوحدة الثانية: مهارات ضبط إعدادات مشغل الإختبار.

الوحدة الثالثة: مهارات الصوت.

الوحدة الرابعة: مهارات ضبط إعدادات نشر الإختبار.

الوحدة الخامسة: مهارات ضبط خصائص الإختبار الالكتروني.

2-3- وحدة التدريبات العملية: تشمل على تدريبات عملية مقسمة وفقاً لتنظيم وحدات البرنامج ويقوم المدرب بتنفيذ هذه التدريبات عملياً.

2-4- وحدة الاختبارات التدريبية: تحتوي على الاختبار التحصيلي واختبار الأداء.

2-5- وحدة النتائج والتقارير: تشمل على نتائج وتقارير خاصة بالمتدرب تحدد له نتيجته في الاختبار التحصيلي مع إعطائه تقريراً بعدد الإجابات الصحيحة و الإجابات الخاطئة والزمن المستغرق في الإجابة.

2-6- مصادر إثرائية (ملفات وروابط الإنترنت).

3- بناء أساليب التفاعل يتضمن:

3-1- التفاعل المتزامن مثل المحادثة ومجموعات النقاش المعتمدة على النص.

3-2- التفاعل اللاتزامني مثل المحاضرات المرسلة، لوحة النقاش، البريد الإلكتروني، الإعلانات...إلخ.

4- تحميل محتوى البرنامج على الخادم Server وتحديد نظام إدارة التدريب (LMS) وهو نظام مودل لإدارة التدريب ويتميز هذا النظام بالعديد من المميزات من أهمها:

- سهولة الاستخدام.
- جودة الدعم الفني.
- انخفاض التكلفة.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص ص 155-169.

- الشمولية لجميع الوظائف الخاصة بأنظمة إدارة التدريب الإلكتروني.
- المرونة التي يوفرها للمستخدم من حيث سهولة الوصول للأدوات والتحكم فيها واستخدامها.
- خصائص الإنترنت حيث أن النظام يعمل على متصفح الإنترنت مما يوفر سهولة الاستخدام.
- نظام توثيق مركزي بحيث يسمح النظام بتوفير نقطة دخول واحدة لجميع أجزاء النظام مع الحفاظ على الأمن في النظام.

رابعا: تنفيذ التدريب الإلكتروني

يرتبط التنفيذ بتكوين فريق التدريب الإلكتروني، الذي يتكون من[1]:

- مديري إدارات التدريب.
- مصممي البرامج التدريبية.
- مجموعة من الفنيين في مجالات: تقنية المعلومات، والبرمجة، والشبكات، وأمن المعلومات.

ويتم تنفيذ التدريب الإلكتروني في بيئة إفتراضية، تتيح نوعاً من المرونة في إختيار مكان التدريب وزمانه. ويتطلب ذلك التنفيذ تجهيز مواقع التدريب بمتطلبات منظومة التدريب الإلكتروني ووسائطها التي تشمل: الإنترنت، والوسائط المتعددة، والقاعات الذكية، وبرامج التدريب الإلكتروني.

كما يتم ضمن تنفيذ التدريب الإلكتروني إختيار رئيس للفريق لديه القدرة والكفاءة لإدارة مثل هذا النظام، والقدرة أيضاً على إعداد الرؤية العامة للتدريب في ضوء رسالة التدريب وفقاً لأهداف التدريب.

وتتم في مرحلة تنفيذ التدريب الإلكتروني الدخول إلى نظام التدريب الإلكتروني لتشغيل برنامج Internet Explorer وكتابة عنوان الموقع عندئذ تظهر الصفحات التالية[2]:

- **صفحة تسجيل الدخول:** حيث يقوم المتدرب بإدخال اسم المستخدم User Name وكلمة المرور Pass Word الممنوحة له ثم الضغط على زر الدخول.
- **الصفحة الرئيسية وتتضمن العناصر التالية:** محتوى التدريب (Courses)، المحادثة (Chat)، التقييم (Evaluation)، البريد، ملفات التحميل (Download)، البحث (Search).
- **صفحة محتوى التدريب:** تتضمن جدول المحتويات يوضح للمتدرب كيفية استعراض المحتوى والتنقل عبر صفحاته كما تتضمن فهرس للمحتوى التدريبي.
- **صفحة المدرب:** تتضمن معلومات عن المدرب (الإسم- البريد الإلكتروني- مواعيد تواجده).

---

[1] حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 31.

[2] أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع أحمد زارع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية "دراسة تقويمية"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 31، 2012، ص ص 285-323.

- **صفحة التقويم الذاتي:** توضح الإستراتيجية التي يتم من خلالها تقويم أداء المتدرب.
- **صفحة المتدربين:** تضم قائمة بأسماء المتدربين المقيدين لدراسة محتوى التدريب وبريدهم الإلكتروني ليتسنى لهؤلاء المتدربين مراسلة بعضهم البعض.

ولكي يتحقق التنفيذ الناجح لأي مبادرة تدريب إلكتروني توجد عدة شروط وهي[1]:

1- **التوقيت اللازم لوضع المحتوى:**

حجر الزاوية للتدريب الإلكتروني في أي منظمة سواء كانت كبيرة أم صغيرة هو ضمان أن التنفيذ سوف يقلل الوقت الذي ينفق في بناء المحتوى التدريبي، والخطوط العريضة وأن مشروعات التدريب التقليدية تستغرق ما بين عشرة أسابيع أو أكثر من مجرد كونها فكرة إلى طباعتها النهائية وقد يزيد هذا الوقت على حسب الأفراد المشاركين في المراجعة والتصديق على العملية أما التدريب الإلكتروني فقد جرى تصميمه لتقليل وقت بناء المحتوى التدريبي والعملية التدريبية نفسها.

2- **خبراء التدريب:**

إن أي برنامج يوضع لابد أن يتناول إحتياجات وطلبات الخبراء وضمان أنهم لديهم القدرة على البناء الفعال للتدريب الإلكتروني، وهناك عوامل يجب مراعاتها وهي أن الخبراء جرى تمكينهم لبناء المحتوى وأنهم لديهم القدرة على إعادة استخدام المحتوى الموجود وضبط عملية البناء للمواد بتوفير الرسوم البيانية والوسائط وضمان تقليل العثرات قدر الإمكان بما يسهل عملهم.

3- **البرامج:**

توجد حاليا حلول وبرامج جاهزة عديدة بالسوق والتي توفر وظائف متنوعة ما بين تحويل ملفات مايكروسوفت باور بوينت إلى فلاش ونظم سوفت وير متقدمة تجعل من السهل على خبراء التدريب بناء تسلسلات متفاعلة دون إشتراط وجود مهارات تقنية عالية وإختيار البرنامج المناسب سوف يضمن التنفيذ الناجح لأي برنامج تدريب إلكتروني.

4- **إدارة المشروع:**

الإدارة الفعالة للمشروع تضمن التنفيذ للعملية داخل أي منظمة وهناك نصائح كشفت عنها مشروعات التدريب الإلكتروني في المنظمات و هي:

- لابد من تحديد ضمان الجودة والمراجعة وعملية التصديق قبل بدء المشروع.
- ضمان أن خبراء التدريب لديهم القدرة على تكريس الوقت المطلوب.
- الحصول على إلتزام من أصحاب المنظمة على إختلافهم في هذا المشروع.
- تحديد مخرجات الأعمال من جراء التدريب مع ضمان وجود هدف يتخطى مجرد زيادة معرفة العاملين بالموضوع لأن ذلك يوفر إطاراً أوسع لهيكلة المحتوى.

[1] طلال بن طليحان بن سعيدان الحربي، أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين (بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية االسعودية). المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، ص ص 535-590.

5- المراجعة والتصديق:

يمكن القيام بعمليتي المراجعة والتصديق بطريقة غير رسمية إذا ما أخذنا في الإعتبار أن دورات التدريب الإلكتروني تنشر طائفة متنوعة من المعلومات، وهناك حاجة لمشاركة مجموعات داخلية متنوعة في عملية المراجعة والتصديق لأي جزئية من المحتوى لسماع وجهات نظر الأطراف المختلفة.

6- التعاون:

يشمل مساهمة العديد من المؤلفين في المحتوى لأي دورة تدريبية معينة وقيام المحررين بتصويب الإسهامات المقدمة من الجهات الأخرى ورصد العديد من السيناريوهات مادامت الإسهامات متعددة.

7- إعادة إستخدام المحتوى وإعادة توجيه أغراض المحتوى:

من المهم التأكد من إمكان إعادة إستخدام المحتوى وذلك بوضع المحتوى على بنية تحتية تتصف بالمرونة وأن يكون مجدياً إقتصادياً وإعادة تطويع المحتوى لخدمة أغراض أخرى وبطريقة مختلفة.

8- التقييم:

العديد من المنظمات تتطلب إتباع نموذج معين في إختيار عامليها وبوسع أي منظمة إجراء تلك الإختبارات بطريقة فعالة وتوصيل النتائج آليا عن طريق نظم تسمى نظم إدارة التدريب الإلكتروني ولجعل ذلك يحقق النتائج المطلوبة لابد من دمج الأسئلة الموجودة مسبقا والإختبارات مع منظومة نشرات التدريب.

خامسا: تقييم التدريب الإلكتروني

1- أسباب التقييم:

قبل تقييم التدريب الإلكتروني، يجب تحديد أسباب تقييم التدريب الإلكتروني[1]:

- **تبرير الإستثمارات في مجال التدريب:** من خلال التقييم الفعال يمكن إثبات أن التدريب ليس مجرد نفقات بل مساهما قويا لتحقيق الربح، وإثبات أن التدريب استثمار فعال يحفز زيادة الاستثمار في مجال التدريب.
- **إتخاذ قرارات أفضل حول التدريب:** عملية التقييم السليمة يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات المستنيرة فيما يتعلق بالتدريب.
- **مساءلة المشاركين:** التقييم يكشف عما إذا كانت إدارة تدريب الأفراد والمطورون، والمدربون، والميسرون والموردون يقومون بتسليم النتائج التي تم الوعد بها.
- **إثبات المسؤولية المالية:** التقييمات توضح للمديرين التنفيذيين وأصحاب الأسهم والعاملين أن قسم التدريب منضبط ماليا ويركز تركيزاً واضحا على أهداف الأعمال للمنظمة ككل.

[1] William Horton, Evaluating e-learning, American society for training & development, USA, 2003, P 02.

- **تحسين جودة التدريب:** يمكن قياس تقييم جودة وفعالية مختلف جوانب التدريب، مثل المواد والمدربين، وتقنيات العرض. فإنه يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتلك التي يمكن أن تكون بمثابة نماذج للتميز.

2- مستويات تقييم التدريب الإلكتروني:

وفقا لـ **Horton** (2005)، يمكن تقييم التدريب الإلكتروني باستخدام مستويات كيرباتريك، كما يلي:

2-1- ردة الفعل: يمكن أن يساعد في تتبع القبول العاطفي للتدريب الإلكتروني من قبل المتدربين، ويمكن أن يكون أساسيا في جمع الشهادات والإحصاءات لتوليد اتجاها إيجابيا حول التدريب الإلكتروني[1].

ومن التقنيات المستخدمة في قياس الإستجابة للمستوى الأول للتقييم، هي كالتالي[2]:

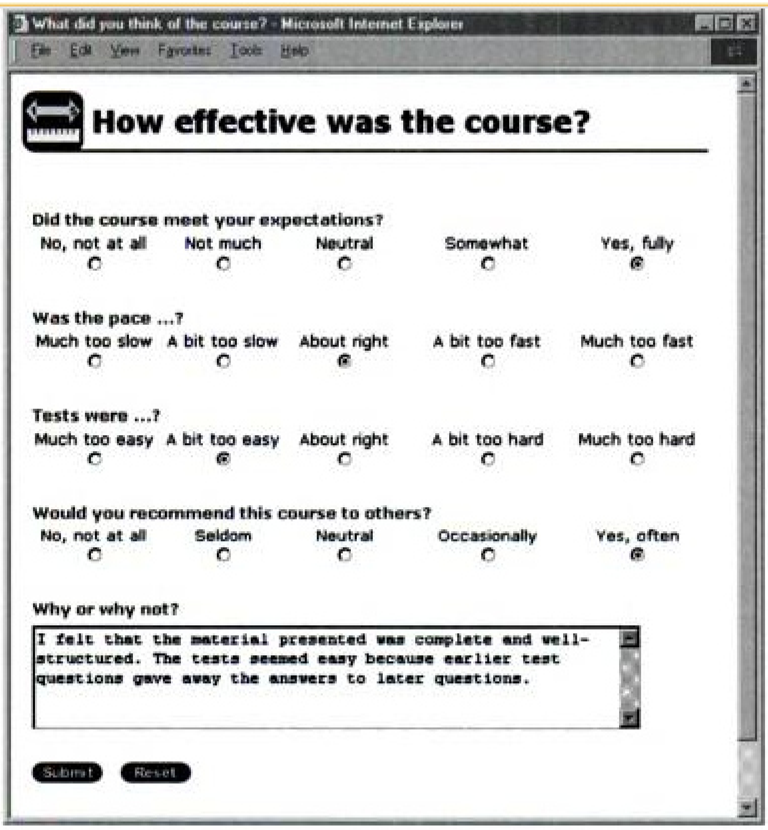
4-1-1- تتبع الوصول والتصفح إلكترونيا: يمكن من خلال خوادم الويب، برامج التعاون، ونظم الإدارة التدريبية لتسجيل تصرفات المتدربين كما أنها تتفاعل مع الدورة التدريبية. ويمكن لهذه السجلات أن تكشف عن ردود أفعال المتدربين على الصفحات الفردية والمكونات الأخرى للدورة. ويتم الاستدلال على رد الفعل من خلال ما يلي:

- معدل التقدم المحرز من خلال الدورة التدريبية.
- نسبة إنجاز الدروس الفردية والأنشطة.
- عدد الصفحات التي تم الوصول إليها في اليوم أو في الأسبوع.
- وقت الوصول إلى مواد التدريب (النهار أو الليل، يوم العمل أو عطلة نهاية الأسبوع).
- المشاركة في المناقشات عبر الإنترنت والدردشة.

4-1-2- إدارة الاستبيانات على الإنترنت: استخدام النماذج الموجودة على الإنترنت لجمع الآراء من العديد من المتدربين. كما هو مبين في الشكل **(II-6)**.

---
[1] Heidi Kramer, Measuring the Effect of E-Learning on Job Performance, Doctoral Thesis, Nova Southeastern University, 2007, P 20.(بتصرف)
[2] William Horton, Op-Cit, P P 14-18.

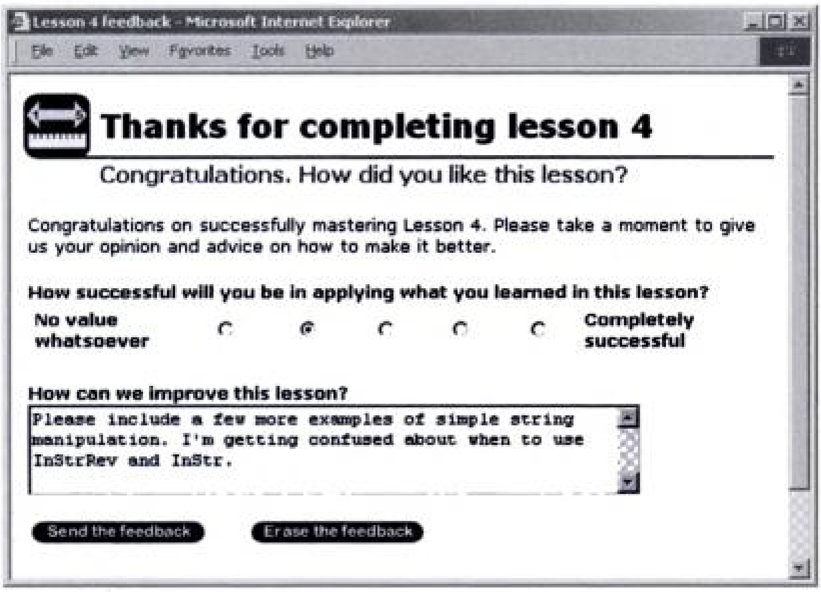
الشكل (II-6): الإستبيانات عبر الإنترنت لمستوى التقييم الأول



المصدر: William Horton, Op-Cit, P 15.

3-1-4- تقبل التغذية العكسية أثناء الدورة التدريبية. والشكل(II-7) يوضح نموذج للتغذية العكسية.

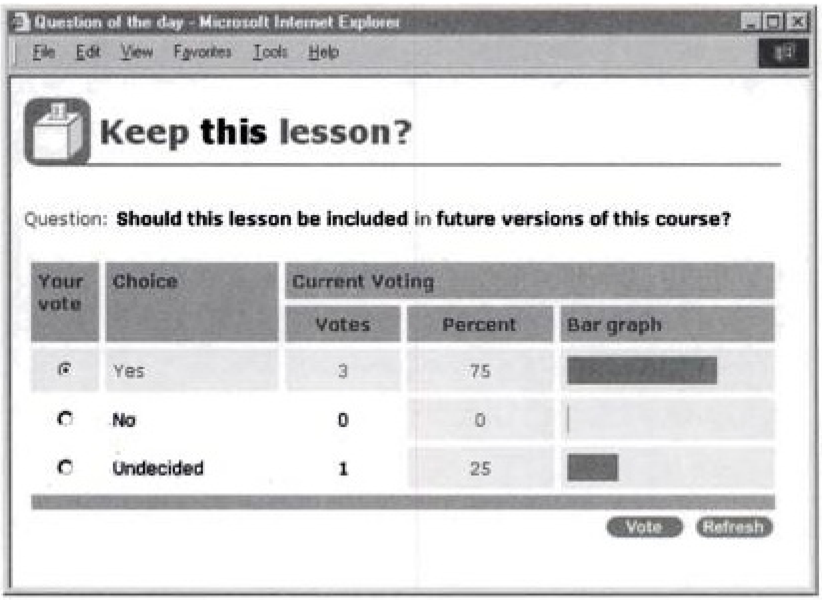
الشكل (II-7): نموذج للتغذية العكسية للمستوى الأول



المصدر: William Horton, Op-Cit, P 16.

4-1-4- السماح للمتدربين بالتصويت على تصميم الدورة التدريبية: يمكن لمراكز الإقتراع الافتراضية بالسماح للمتدربين بتبادل وجهات نظرهم حول جوانب تصميم الدورة التدريبية، مما يجعل الملخصات واضحة على الفور لجميع المشاركين. كما هو مبين في الشكل **(II-8)**.

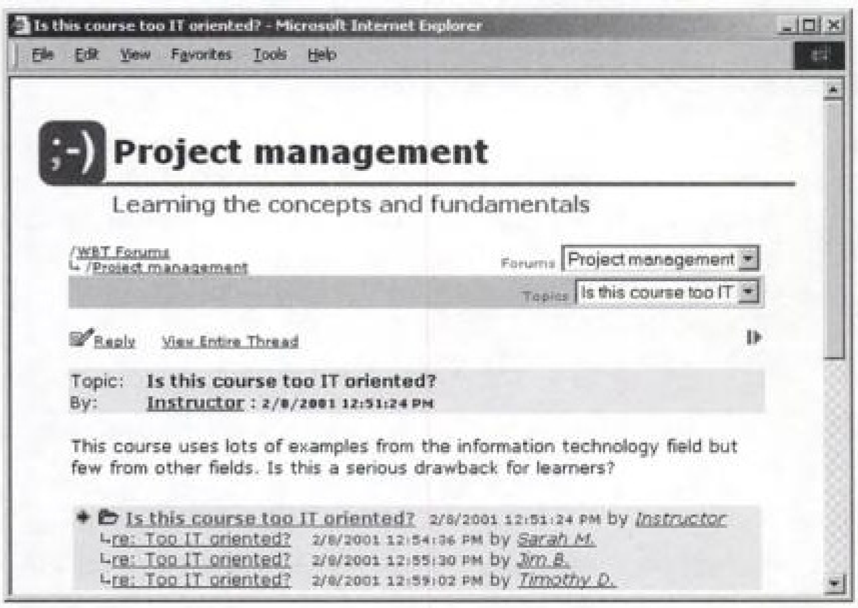
الشكل (II-8): التصويت للتدريب الإلكتروني



المصدر: William Horton, Op-Cit, P 17.

5-1-4- مناقشة الدورة التدريبية مع المتدربين: في المنتدى، وإعداد موضوع نقاش للمتدربين للتعبير عن آرائهم على الجوانب المختلفة للدورة التدريبية. والمناقشات عبر الإنترنت تسمح للمتدربين لمعرفة وسبر آراء الآخرين. والشكل **(II-9)** يبين ذلك.

الشكل (II-9): المناقشة عبر الإنترنت لتقييم دورة التدريب الإلكتروني



المصدر: William Horton, Op-Cit, P 17.

4-1-6- السماح للمتدربين بالتعبير عن مشاعرهم.

4-1-7- دعوة إلى التعليقات والاقتراحات في أي وقت: يتطلب التقييم الجيد الإنصات بإهتمام، وعدم جعل المتدربين ينتظرون حتى نهاية الدرس للتعبير عن آرائهم. ودعوتهم لتقديم التعليقات والاقتراحات في أي لحظة.

4-2- **التعلم:** في التدريب الإلكتروني، الإختبارات يمكن أن تدار تلقائياً، تسجيل العلامات، وتدوينها، وتبليغها.

4-3- **السلوك:** أقل ارتباطا بالتدريب الإلكتروني أو التكنولوجيات اللازمة للتدريب الإلكتروني. ومع ذلك، الوسائل الإلكترونية للتقييم من المحتمل أن تكون اقتصادية للتنفيذ. يمكن استخدام الإستبيانات الإلكترونية لقياس الأداء أثناء العمل، البريد الإلكتروني والنماذج على الإنترنت ومنتديات النقاش يمكن أن تستخدم أيضا لسؤال المشرفين لتقييم التقدم المحرز من قبل العاملين.

4-4- **النتائج:** تقييم هذا المستوى للتدريب الإلكتروني أكثر صعوبة مقارنة بالتدريب التقليدي. و في بعض الحالات، قد يكون من المفيد سؤال المقيم لتقدير القيمة النقدية للتغيير الناجم جزئيا عن التدريب الإلكتروني[1].

5- مراحل تقييم التدريب الإلكتروني:

وفيما يلي شرح لهذه المراحل[2]:

5-1- **مرحلة ما قبل التدريب الإلكتروني:** وتتمثل في هذه المرحلة في تقييم تحديد الإحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي الإلكتروني. وهنا تقوم دائرة التدريب بإخضاع تحديد الإحتياجات التدريبية إلى تحليل للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب والتأكد من إرتباط الإحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المنظمة التي ينتمي لها المتدرب ومحاولة التنبؤ بعوائد التدريب على المنظمة والوظيفة والعامل، كذلك يتم خلال هذه المرحلة إختيار البرنامج المناسب أو تصميم البرنامج أو البرامج المناسبة لإحتياجات المنظمة التدريبية.

5-2- **مرحلة أثناء التدريب الإلكتروني:** تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال:

5-2-1- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي ويشمل تقييم الطرق والتقنيات والوسائط المستخدمة في التدريب الإلكتروني، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه، وغير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعة له، وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج التدريبي الإلكتروني.

---

[1] Heidi Kramer, Op-Cit, P 20.(بتصرف)

[2] حنان سليمان الزنبقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 161-163.

5-2-2- تقييم أداء المدرب الإلكتروني والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج، ويشمل هذا قياس تحصيل أداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها ومدى إرتباطها بالمهام والواجبات في ميدان العمل. وهنا يأتي دور التقييم لتصحيح مسار البرنامج لما يتلائم مع متطلبات وقدرات المتدربين.

5-2-3- كما يتم في هذه المرحلة تقييم أداء وقدرات المدرب الإلكتروني. ذلك لأن المدرب الإلكتروني الذي هو دون المستوى المطلوب أو أنه لا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج سيؤدي إلى فشل البرنامج في تزويد المتدربين بمهارات العمل المطلوبة حتى مع وجود أفضل الخطط والإمكانيات والوسائل وأجهزة وتقنيات التدريب.

ولعل من فوائد تقييم المدرب الإلكتروني وضع معايير لإختيار المدربين مستقبلا ووضع معايير إختيارهم، إضافة إلى الفائدة الآتية وهي إنقاذ البرنامج من الفشل وإستبدال مدرب بآخر أكثر قدرة.

5-3- مرحلة ما بعد التدريب الإلكتروني: وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم هما:

5-3-1- تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج: وهنا يقوم المتدربون بتقييم البرنامج التدريبي ويشمل هذا التقييم أهداف البرنامج، مواضيع التدريب، وسائل ووسائط التدريب، الطرق المستخدمة في التدريب، وقت البرنامج، مدة البرنامج، قاعات التدريب الإفتراضية، قدرات المدرب الإلكتروني على التدريب وغيرها.

ويعتبر هذا العامل عاملاً رئيسياً في وضع تصورات وإستراتيجيات التدريب الإلكتروني وإتخاذ قرارات التغيير، ذلك أن المتدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية وبالتالي فإن ملاحاظاته وأحكامه تعتبر من المدخلات الضرورية في تقييم البرنامج التدريبي، هذا مع ملاحظة موضوعية تقييم المتدربين.

5-3-2- تقييم أثر التدريب الإلكتروني: يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، حيث أن هدف التدريب الإلكتروني رفع كفاءة العاملين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المنظمة التي ينتمي إليها المتدرب.

6- المعايير الواجب مراعاتها عند تقييم برامج التدريب الإلكتروني:

هناك مجموعة من المعايير الواجب مراعاتها عند تقييم برامج التدريب الإلكتروني، وهي كالآتي[1]:

6-1- المحتوى: هل يحتوي البرنامج على الكمية والنوعية الجيدة من المعلومات؟.

6-2- تصميم التدريب: هل صمم المساق بطريقة تساعد على تدريب المستخدمين بطريقة مثلى؟.

6-3- التفاعلية: هل المتدرب متفاعل مع البرنامج؟.

[1] توفيق أحمد مرعي، تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 420.

6-4- القيادة: هل يمكن للمتدرب تحديد طريقة تدربه، وقيادة البرنامج من أجل تحقيق الأهداف لديه؟ هل هناك لوحة إنسيابية للبرنامج تحدد السير في خطوات التدريب؟ هل هناك خيارات متعددة في البرنامج تساعد المتدرب على إختيار ما يتناسب وإحتياجاته؟.

6-5- الدافعية: هل يحتوي البرنامج على مواد تدريبية تثير دافعية المتدربين مثل: الألعاب، الفكاهة، الرسومات المضحكة، ...إلخ.

6-6- الوسائل التدريبية: هل يوظف البرنامج وبشكل فاعل ومناسب كل من الصور والرسومات المتحركة، والموسيقى، والصوت والفيديو؟ هل الإستخدام الزائد لهذه الوسائل يمكن الإستغناء عنه؟

6-7- التقييم: هل يحتوي البرنامج على أشكال من فنون التقييم مثل قياس إتقان محتويات كل مهمة قبل الإنتقال إلى المهمة الأخرى، هل توجد إختبارات قصيرة، هل هناك إختبار نهائي يقدم في نهاية البرنامج؟.

6-8- الحماسة والجاذبية: هل البرنامج جذاب، ويجذب العين والأذن؟ هل شكل الشاشة مضاف للبرنامج؟.

6-9- الإحتفاظ بالسجلات: هل أداء المتدربين يسجل في سجلات خاصة، مثل وقت الإنتهاء من البرنامج، وقت البدء بالبرنامج، تحليل الأسئلة،...إلخ هل تقدم المعلومات لمدير المساق يكون بشكل آلي؟.

6-10- النغمة: هل البرنامج مصصم للإستماع؟ ما هي الأجهزة المطلوب إستخدامها من قبل المتدرب؟.

6-11- مواصفات جهاز الحاسوب المستخدم: هل جهاز الحاسوب المستخدم ذو سرعة مقبولة لتحليل البرنامج؟ هل كرت الصوت قادر على تشغيل أي ملفات صوتية مرافقة للبرنامج؟ هل بالإمكان وصل الحاسوب مباشرة مع الشبكة؟ أم يحتاج إلى جهاز وصل آخر؟.

المطلب الثاني: مزايا وسلبيات التدريب الإلكتروني

أولا: مزايا التدريب الإلكتروني

في السنوات الأخيرة، الوسيلة الأسرع لتقديم التدريب تتمثل في التدريب الإلكتروني، حيث أن أكثر من 5000 من المنظمات تقدم الآن كل أو بعض التدريب للعاملين من خلال الإنترنت[1]. فعلى سبيل المثال، شركة **Dow Chemical** لديها الآن القدرة على توفير التدريب الإلكتروني بتدريب 40،000 عامل في 70 دولة بإستخدام Learn@dow.now نظام التدريب القائم على الويب، وبالمثل، تقوم شركة **Cisco Systems** بتوفير 4،500 دورة في التدريب الإلكتروني للمديرين والعاملين لديها[2]. كما قامت شركة **ماكدونالدز** في عام 2001 بتقديم التدريب على شبكة الإنترنت لـ 3000 عامل بأربع لغات في ستة بلدان[3].

وفيما يلي مزايا التدريب الإلكتروني:

1- إكتساب العاملين مهارات جديدة عندما يحتاجون إليها، بدلا من الانتظار للدورة التدريبية المجدولة التالية[4].

2- يزيد من الوعي بالعلامة التجارية، ويعزز من سمعة المنظمة في الإقتصاد، كما يساهم في تزويد العاملين بالمهارات والمعارف المطلوبة لوظائفهم، ويؤكد على موقف المنظمة في قيادة السوق وخاصة فيما يتعلق بعلاقاتها مع الزبائن[5].

3- **تحسين استخدام الموارد:**

3-1- توفير عناء السفر والإقامة.

3-2- الدورات التدريبية الصغيرة فعالة من حيث التكلفة.

3-3- تقليل الوقت للتحديث.

3-4- تحسين الإستفادة من التكنولوجيا الحالية.

3-5- إمكانية الإستفادة من إقتصاديات الحجم.

3-6- في الوقت المناسب (Just in time).

4- **فعالية التسليم:**

4-1- بدء التنفيذ السريع وتنمية العامل.

4-2- زيادة التركيز على التدريب والتنمية.

4-3- إتساق المعلومات.

---

[1] SP Robbins et al, Organisational behaviour: Global & southern African perspectives, 2nd edition, Pearson edition, South Africa, 2009, P 459.

[2] Chuck Williams, Management, 5th edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2009, P 412.

[3] Heinz Weihrich et al, Op-Cit, P 335.

[4] Tony Bray, The training design manual : The complete practical guide to creating effective & successful training programmes, 2nd edition, Kogan Page, United Kingdom, 2009, P 187.

[5] عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 316.

5- **المنافع التنظيمية:**

5-1- الحصول على أداء أفضل من التكنولوجيا.

5-2- تقديم الدعم للعاملين في مكان العمل- التدريب في نفس وقت يحسن القدرة على حل المشكلات.

5-3- يساعد على جذب المواهب ذات نوعية جيدة.

5-4- يوضح التزام حقيقي لتنمية العاملين.

5-5- التسليم فعال من حيث التكلفة للتعلم مدى الحياة.

5-6- يوضح فعالية المنتج.

6- **تعزيز التعلم:**

6-1- التعلم الذاتي.

6-2- زيادة القدرة على إدارة الذات.

6-3- تعزيز الإختيار الفردي عن طريق توفير نهج بديل للتدريب والتنمية.

7- **الوصول الجغرافي:**

7-1- المرونة: في أي مكان وفي أي وقت.

7-2- يوفر إمكانية الوصول للأفراد في الأماكن النائية.

7-3- دعم أفضل للعاملين الميدانيين في أماكن العملاء.

7-4- نقل السريع للمعارف بما في ذلك أفضل الممارسات.

7-5- المزيد من التدريب لعدد أكبر من الأفراد[1].

8- **الوصول الفكري:** توسيع نطاق إمكانية الوصول إلى الثقافة والتكيف مع مختلف الأنماط المعرفية أو المهارات اللازمة للتطوير.

9- **الوصول التقني:** يكون الوصول إلى الكفاءات التقنية الأساسية. وبالإضافة إلى ذلك، إستمرار الجهود لتحسين الوصول إلى مستوى مريح[2].

10- **تخفيض التكاليف:**

وبصرف النظر عن المصاريف الأولية، فإن الفائدة الباهرة للتدريب الإلكتروني هي الوفورات في التكاليف؛ قامت الشركات الكبرى متعددة الجنسيات بحفظ الآلاف من الدولارات نتيجة لخفض تكاليف السفر بإستخدام التدريب الإلكتروني. ويمكن تحقيق وفورات التكلفة في المدى القصير أو الطويل تبعاً لنوع التكنولوجيا المستخدمة[3]. وبذلك فإن المنظمات تستطيع أن تخفض من 30 إلى

[1] David Brichall, Damian Woolfall, Corporate e-learning : delivering business benefits, 1st edition, Grist, London, 2003, P 07.
[2] Stephan Atsou et al, Op-Cit, P 22.
[3] Elisabeth Rossen, Basics of e-learning, Info line, Issue 0109, American Society for training & development, USA, 2001, P 04.

70 في المائة من تكاليف التدريب[1]. والتدريب الإلكتروني يكون أقل تكلفة كوسيلة من وسائل تعميم التدريب مقارنة بالتدريب التقليدي داخل الفصول، وذلك بسبب الفوائد التي ستعود على الإنتاجية وبسبب توفير التكاليف المعتادة التي تنفق على حضور وتنظيم الدورات التدريبية (الداخلية أو الخارجية). والتدريب الإلكتروني يكون فعالاً من حيث التكلفة في حالة تدريب أعداد كبيرة من العاملين، أما بالنسبة للأعداد الصغيرة خاصة من يحتاجون إلى تدريب مفصل وممتد وينطوي على طرح أسئلة وتلقي أجوبة وتغذية مرجعية وتدريب على يد مدرب...إلخ فيفضل أن يتم من خلال فصول التدريب التقليدية[2]. والجدول (II-8) يبين الفرق بين تكاليف التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي.

الجدول (II-8): الفرق بين تكاليف التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

تكاليف التدريب المباشرة	
التدريب التقليدي	**التدريب الإلكتروني**
- رواتب وأجور المدربين. - المدفوعات للموردين الخارجيين. - تكاليف التسهيلات. - التطوير. - إنتاج وتوزيع المواد. - تكاليف السفر. - تكاليف الإدارة والدعم.	- التطوير. - شراء و/أو الترخيص المواد. - الأجهزة للتسليم.

المصدر: Don Morrison, E-learning strategies : How to get implementation & delivery right first time, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003, P 66.

يتبين من الجدول (II-8) أن التكاليف المباشرة للتدريب التقليدي تمثل ضعف تكاليف التدريب الإلكتروني؛ فهذا الأخير يعمل على تجنب صرف الأموال على السفر والإقامة والتنقل إضافة إلى قاعات التدريب وغيرها من التكاليف موفراً بذلك أموالاً على المنظمات ويعطيها ميزة تنافسية في تخفيض التكاليف.

ثانيا: سلبيات التدريب الإلكتروني

رغم مزايا التدريب الإلكتروني إلا أن هناك بعض السلبيات المصاحبة لتطبيقه منها:

1- يتطلب التدريب الإلكتروني جهداً مكثفاً لتدريب المدربين والمتدربين بشكل خاص استعداداً لهذا النوع من التدريب.

2- صعوبة التفاعل الجماعي بين المتدربين وبينهم وبين المتدرب.

[1] Scott Snell, George Bohlander, Op-Cit, P 311.

[2] آلان كالدر، ستيف واتكينز، ترجمة بهاء شاهين، الإدارة الدولية الرشيدة في تكنولوجيا المعلومات: الدليل التنفيذي لمعايير الأيزو ISO 27001/ISO 17799، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 207.

3- تنمية آثار الإنطوائية لدى المتدربين لعدم تواجدهم في موقف تدريبي حقيقي تحدث فيه المواجهة الفعلية بل تكون من خلال أماكن متعددة حيث يوجد المتدرب بمفرده في منزله أو محل عمله.
4- عدم التركيز على كل الحواس بل على حاستي السمع والبصر فقط دون باقي الحواس.
5- الخوف على الخصوصية والسرية للمعلومات الخاصة بالمحتوى من الإختراق.
6- عدم وضوح الأنظمة والطرق والأساليب التي يتم فيها التعليم بشكل واضح وعدم البث في قضية الحوافز التشجيعية لبيئة التدريب الإلكتروني.
7- صعوبة تطبيق أساليب التقويم.
8- الحاجة إلى نشر محتويات على مستوى عال من الجودة، ذلك كون المنافسة عالمية[1].
9- قد يسبب القلق للمتدرب.
10- قد لا يكون جميع المتدربين على استعداد للتدريب الإلكتروني.
11- ليس كل المتدربين يصلون بسهولة ودون انقطاع لأجهزة الحاسوب.
12- غير ملائم لكل محتويات التدريب مثل القيادة، والتغيير الثقافي[2].

المطلب الثالث: معوقات التدريب الإلكتروني

يواجه التدريب الإلكتروني عدة معوقات نذكر أهمها:
1- ضعف البنية التحتية للإتصالات[3].
2- صعوبة إقناع الأفراد بالتدريب بطرق جديدة.
3- عدم كفاية الدعم التكنولوجي.
4- تردد العامل للمساهمة في التعلم الإجتماعي.
5- **الحاجة إلى إعادة تدريب المدرب:** بعض المدربين لا يملكون المعرفة اللازمة للتدريب بالوسائل الإلكترونية، مما تستدعي الحاجة إلى التدريب والذي يكلف أموالاً.
6- **الصيانة والتحديث:** على الرغم من أن مواد التدريب الإلكتروني أسهل للتحديث من المواد المنشورة تقليديا، إلا أن هناك صعوبات عملية (مثل التكلفة ووقت المدربين) في حفظ مواد التدريب الإلكتروني الحالية؛ يمكن أن يكون من الصعوبة الحفاظ على محتوى مواد التدريب الإلكتروني لعدم وجود الملكية، والمساءلة عن مواد الموقع، ومطورين المحتوى على شبكة الإنترنت قد لا يكونون أولئك الذين يحدثونه.

[1] طارق حسين فرحان العواودة، صعوبات توظيف التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية بغزة كما يراها الأساتذة والطلبة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص ص 27، 28.

[2] Pieter Grobler et al, Human resource management in south africa, 3rd edition, Thomson learning, London, 2006, P 519.

[3] Crispina Rafol Corpuz, Op-Cit, p 104

7- **حماية الملكية الفكرية:** إنها صعبة ومكلفة لمراقبة إنتقال أعمال حقوق الطبع والنشر وتحميلها من منصة التدريب الإلكتروني.

8- **الإحتفاظ بالمتدرب:** غياب بعض ردود الفعل الإنساني والتدخل، يجعل من الصعب الحفاظ على المشاركة والحيوية لدى بعض المتدربين[1].

9- ما يصل إلى 70٪ من السكان يفضل التعلم كجزء من مجموعة، بدلا من التعلم من تلقاء أنفسهم.

10- دورة الفصول التدريبية سيئة التصميم سيكون من الأسوأ تحويلها إلى دورة على شبكة الإنترنت.

11- ليس كل شيء يمكن أن يدرب على الإنترنت؛ Dave Arch لديه قاعدة عامة كبيرة: إذا كان يمكنك اختبار الشيء على الإنترنت، يمكنك تعلمه على الإنترنت. مثال: السؤال المطروح هو هل يمكن اختبار قدرة شخص ما على السباحة على الإنترنت؟ وفي معظم الحالات يكون الجواب "لا"، إذ يمكن اختبار أي شخص على الإنترنت عن الوقائع للسباحة، ولكن ليس القدرة على السباحة. ولذلك، على الرغم من أنه يمكن تعلم شخص ما عن السباحة، لكن لا يمكن تدريب شخص ما للسباحة على الإنترنت[2]. وعليه فإن التدريب الإلكتروني لا يصلح في التدريب على المهارات التطبيقية التي تحتاج الحضور الفعلي لكل من المدرب والمتدرب في بيئة التدريب التقليدية.

12- **الجدة:** قد يستغرق وقتا طويلا تصميم وتطوير دورات التدريب الإلكتروني في البداية بسبب ظهور التكنولوجيات الجديدة التي تتطلب دائما الوقت والخبرة والمال من أجل الإستفادة الكاملة من قدراتها.

13- **التكاليف:** إرتفاع تكاليف توفير أدوات وأجهزة الحاسوب وغيرها من الأجهزة، بالإضافة إلى ذلك، صيانة ودعم أنظمة الحاسوب تتطلب خبراء ومنظمات فردية التي تتطلب تكاليف مرتفعة[3].

كثيراً ما تتصدر تكاليف التدريب الإلكتروني المرتفعة قائمة العوائق التي تحول دون تطبيقه في كثير من منظمات الأعمال. إن مسألة تكاليف تنفيذ مشاريع التدريب الإلكتروني مسألة نسبية تتأثر بعدة عوامل من أهمها ما يلي[4]:

[1] Efraim Turban et al, Electronic commerce : A managerial & social networks perspective, 8th edition, Springer, USA, 2015, P 221.

[2] Robert W. Pike, Creative Training Techniques Handbook: Tips, Tactics, & How-To's for Delivering Effective Training, 3rd Edition, HRD Press, US, 2003, P 259.

[3] Sogol Talebian et al, Information & communication technology (ICT) in higher education: Advantages, disadvantages, conveniences & limitations of applying e-learning to agricultural students in Iran, Social & Behavioral Sciences, Vol 152, 2014, P P 300 – 305.

[4] مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص ص 149-151.

14- **مبالغة الشركات المنفذة للمشروع في الأسعار:** وهذا الأمر تستوي فيه الشركات المنفذة للبنية التحتية، أو الشركات المنتجة للبرمجيات، وللأسف فإن هذا المسلك تتبناه معظم الشركات العربية إذا لم يكن كلها، ويرجع ذلك إلى غياب السياسة التسويقية الجيدة التي تمتع بها الشركات الأجنبية.

15- **عدم تقدير الشركات التقنية لإحتياجات المنظمة:** فالشركات التقنية خبراتها في مجال الأعمال ضئيلة جداً، فهي لا تستطيع تقدير إحتياجات المنظمة، وأيضاً فالمنظمة ليس لديها الخبرة الكافية في المجال التقني لكي تحدد إحتياجاتها بنفسها، وبالتالي تلجأ الشركات إلى التعامل معها عند تنفيذ المشاريع- لاسيما مشاريع البنية التحتية- كما تتعامل مع المصانع والبنوك والوزارات، فتثقل كاهل المنظمة بتكاليف باهظة مقابل تجهيزات قد لا تحتاج المنظمات إليها.

16- **عدم وجود الخبرة اللازمة لدى المنظمات في المجال التقني:** فهي لا تستطيع البحث عن البدائل أو تحديد ما هو الأنسب وغالباً ما تعتمد على نظرية الأغلى هو الأفضل والأجود دون دراسة وتحليل لمقدار هذه الأفضلية والجودة، كما أنها تعتمد على الأسعار المحلية فقط عند مقارنة المنتجات دون النظر إلى قيمتها في الأسواق العالمية.

17- **إعتماد المنظمات على بناء الأنظمة بنفسها:** والمقصود بذلك أن تلجأ المنظمة إلى الإتفاق مع شركة تقنية لتصميم برنامج ما أو تطبيق، مما يعني تحملها تكاليفه بالكامل، بينما شراء البرامج الجاهزة غالباً ما يكون أقل تكلفة. ويمكن أن يدخل في هذا المعنى أيضا قيام بعض المنظمات بتوظيف كادر تقني يقوم بإنتاج هذه البرامج، وبتدقيق محاسبي بسيط ستجد نفسها تنفق أضعاف ما كانت ستنفقه في شراء البرامج الجاهزة، ناهيك عن التبعات الإدارية التي تتبع تعيين أي عامل في المنظمة.

18- **عدم وجود دعم مادي من قبل الشركات التقنية:** فبينما نجد في الدول الأجنبية دعم لا محدود للمنظمات يتمثل في منح خصومات، قد تصل إلى تسعين في المائة في قيمة المنتج – كما هي الحال مع شركة مايكروسوفت- نجد الشركات العربية لا تقدم أي دعم يذكر وكأنها في غياب تام عن دورها المنوط بها.

19- **الرغبة في الريادة ومحاولة مجارات المنظمات الكبرى أو منافستها:** وإن كان شيءاً محموداً، ولكنه ليس شرطاً أن لا يكون للمنظمة نصيب من التدريب الإلكتروني إلا إذا وفرت كافة الإمكانات والتي تملك من الإمكانات المادية ما يمكنها من التوسع في هذا المجال.

إن تكاليف التدريب الإلكتروني تعتبر نسبية، وتعتمد بشكل كلي على طريقة وخطة تنفيذ المشروع، وإختيار الشركات المناسبة لا سيما التي تدعم المنظمة بشكل جيد، وإختيار النظم والبرامج العالمية منخفضة التكاليف أفضل ليس من الناحية المادية فقط بل من الناحية الفنية أيضاً.

ويرى Saul Carliner و Patti Shank أن هناك **عوائق تنظيمية** تحول دون نجاح التدريب الإلكتروني تتمثل في[1]:

1- نقص الإستعداد الثقافي.
2- الفشل في تسويق البرنامج.
3- ضعف صياغة الأهداف.
4- عدم وجود دعم الإدارة.
5- الفشل في وضع التوقعات.

وقد أوردت **الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية** قائمة بالمعوقات التي تحول دون نجاح محاولات التدريب الإلكتروني وهي[2]:

1- إختيار التكنولوجيا قبل تحديد الإحتياجات التدريبية.
2- عدم تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة.
3- عدم الدراية الكافية من جانب الإدارة العليا.
4- عدم تكوين فرق عمل للتعلم عن بعد.
5- عدم إعتبار المتدربين جزءاً من هذا الفريق.
6- عدم إدراج ممثل من الإدارة المالية مع الفريق.
7- عدم تدعيم فكرة التعلم الذاتي والدور الأساسي للمتدرب.
8- عدم الترويج لهذه المنظومة داخلياً.
9- ضعف تحليل فعالية التكاليف.
10- إختيار تكنولوجيا غير مناسبة أو معقدة.
11- عدم وجود دعم من الإدارة العليا.
12- عدم كفاءة الأنشطة الإدارية المساعدة.
13- المقارنة الدائمة بالتدريب التقليدي.
14- إختيار برامج غير مناسبة للبدء في التدريب الإلكتروني.
15- عدم وجود تفاعل كاف بين المدربين والمتدربين.
16- عدم وجود متابعة للمتدربين.

[1] Saul Carliner, Patti Shank, The e-Learning Handbook: Past Promises, Present Challenges, Pfeiffer, San Francisco, 2008, P 37.

[2] بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 470.

المطلب الرابع: عوامل نجاح التدريب الإلكتروني

لضمان نجاح التدريب الإلكتروني ينبغي تكامل وتظافر مجموعة من العوامل تتمثل في الآتي:

1- الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وتمويل الإحتياجات اللازمة لتطوير وتنفيذ التدريب الإلكتروني.

2- مدراء وخبراء الموارد البشرية بحاجة إلى "إعادة تدريب" لقبول فكرة أن التدريب لامركزي وفردي[1].

3- تأمين التمويل الطويل الأجل للتدريب الإلكتروني ضروري لأن الصيانة والتحسينات المستمرة ضرورية. فكثيرا ما ينظر إلى مشاريع التدريب الإلكتروني (وتمويلها) كحل سريع قصير الأجل بدلاً من إستثمار استراتيجي طويل المدى.

4- التحقق من أن موظفي تكنولوجيا المعلومات أو موظفي المساعدة التقنية داخل المنظمة على دراية بدورة التدريب الإلكتروني و/أو الأرضية (Platform) قبل إطلاقه للمتدربين، ونتيجة لذلك ينبغي أن يكون الدعم التقني ملائم.

5- التعريف بالنفس مع تجنب انتهاك حقوق الطبع والنشر أو السياسات الخاصة بالمنظمة عند تنفيذ التدريب الإلكتروني[2].

6- أخذ الوقت لتصميم التدريب الإلكتروني حيث أنه يتطلب قيام المتدربين بدور نشط.

7- إستخدام التدريب الإلكتروني فقط عندما يكون المتدربون جاهزين ومستعدين لإستخدامه[3].

8- **التخطيط الجيد لإدخال النظام:** يجب أن يتم تقديم الحلول البرمجية لنظام التدريب الإلكتروني تدريجياً، وذلك عن طريق البدء بالحلول التي لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والتي من شأنها خفض النفقات المالية بشكل ملحوظ. وسيساعد هذا في التأكيد على أن المستخدمين قد أصبحوا على يقين من أهمية هذا النظام، كما سيثبت للمديرين إمكانية خفض النفقات بشكل ملحوظ.

9- **تشكيل مجموعة من المؤيدين لنظام التدريب الإلكتروني:** ينبغي التحقق من أن هناك عدداً من العاملين بالمنظمة يضعون نصب أعينهم مهمة إنجاح نظام التدريب الإلكتروني، والذين سيقومون بإظهار حماسهم لهذا النظام أمام الآخرين.

[1] K. Aswathappa, Human resource & personnel management : Text & cases, 4th edition, Mc Graw-Hill, New delhi, 2005, P 218

[2] Ryan Watkins, Doug Leigh, Handbook of improving performance in the workplace, Volume 2: Selecting & implementing performance interventions, International Society for Performance Improvement, USA, 2010, P 590.

[3] Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, Human resource management: Linking strategy to practice, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011, P 356.

10- **مساعدة الأفراد على التكيف مع النظام الجديد:** قد يمثل نظام التدريب الإلكتروني عقبة ثقافية كبيرة، وخاصة إذا لم يكن العاملون بالمنظمة قد سبق لهم التعامل مع أي شكل من أشكال التدريب التكنولوجي، وقد يكون هناك بعض الشك في قدرات هذا النظام أو إستهزاء بإمكانياته في البداية، ولكن يمكن التغلب على ذلك إذا تم إختيار مواد التدريب الإلكتروني بدقة بالغة وتقديم مواد مصممة بشكل جيد.

هناك بعض العقبات الثقافية الأخرى التي قد تحول دون نجاح نظام التدريب الإلكتروني، وتشير عملية تفويض السلطة للعاملين التي ستتم من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى أنه سيتم تشجيعهم على تحديد وتنظيم خطط التدريب الخاصة بهم، بإستخدام المعلومات التي تقدمها لهم نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وهذا بالطبع أحد مزايا هذا النظام. وبالرغم من ذلك، فإن كثيراً من المديرين يرون ذلك بمثابة تهديد لمكانتهم ونفوذهم، نتيجة قيام العاملين بتحديد إحتياجات التدريب المطلوبة، حيث إن ذلك كان من أهم إختصاصات المديرين التي تميزهم عن غيرهم، كما كانت برامج التدريب لا تقدم إلا لبعض العاملين المميزين.

كما يجب على المنظمات التي تعتزم إدخال نظام التدريب الإلكتروني معرفة أن المعايير التقليدية المستخدمة لتقدير مدى نجاح برامج التدريب لن يعد لها دور في العمل، ومنها: عدد الأفراد غير الفعالين في التدريب أو عدد ساعات التدريب. وإما سيتم تقييم مدى نجاح برنامج التدريب بقياس قدرة المتدربين على إجتياز إختبارات تقييم مستوى الأداء، أو تقييم التطويرات التي حدثت في العمل نتيجة لقيام النظم الأخرى بالمنظمة بتوفير مزيد من البيانات.

11- **إعطاء الأفراد فرصة لتقديم تقارير الإفادة:** لقد ساعدت إمكانية الربط بين مواد التدريب الإلكتروني ونظم البريد الإلكتروني في منح المتدربين الفرصة لتقديم تقارير حول برنامج التدريب. وذلك حيث يمكن الإستعلام من المشاركين بالتدريب حول وجود أي أخطاء بالمواد، ومدى إستمتاعهم بدراستها وما إذا كانت مفيدة في عملهم أم لا. ويجب أن يتم النظر في تلك التقارير بإهتمام شديد بشكل يلاحظه المشاركون في التدريب، ويتمثل ذلك في تصويب الأخطاء أو تقوية مواطن الضعف التي أظهرها المشاركون من خلال تلك التقارير.

12- **الدقة في إختيار الموردين:** على المنظمات التي تعتزم إدخال نظام التدريب الإلكتروني أن تقوم بالإختيار ما بين تصميم وتنفيذ هذا النظام بنفسها أو الإستعانة بأحد الموردين الخارجيين، فإذا ما إختارت القيام بذلك بنفسها، عليها التأكد من توفر طاقم عمل يتمتع بالمهارات المطلوبة. إن تصميم هذا النظام يختلف تماماً عن غيره من أشكال التدريب الأخرى، فقد لا يكون طاقم العمل المتاح قادراً على إلتقاط برامج تصميم وإدخال النظم الجديدة وتقديم مواد تعلم فعالة.

أما إذا قررت المنظمة الإستعانة بأحد الموردين الخارجيين فعليها أن تكون على درجة كافية من الوعي بأن نظام التدريب الإلكتروني يحتاج كغيره من النظم الأخرى في بدايتها إلى بعض الوقت للإستقرار؛ فقد ينجح بعض الموردين وقد يتوقف بعضهم عن التعامل مع المنظمة. لذلك، ينبغي للمنظمات إختيار الموردين بحذر شديد والتأكد من المرونة الكافية لخطط تنفيذ النظام، حتى لا تتأثر المنظمة كثيراً بإنتهاء تعامل المورد معها[1].

ويتجسد الموردون الخارجيون في ثلاثة أنواع من المنظمات المقدمة لخدمات التدريب الإلكتروني وهي كالتالي[2]:

- المنظمات المزودة بالمحتوى وتقدم مقررات دراسية أو وحدات تعليمية على خط الإنترنت حسب الحاجة والزمن إلى عملائها من المنظمات: فهي تطور المقررات ذاتياً ثم تبيعها، أو قد تعمل على تجميع المقررات من مزودين آخرين من خلال بوابة Portal للتدريب الإلكتروني وإتفاقيات خاصة بالترخيص، أو قد تطور برامج محددة للتدريب الإلكتروني تكون مناسبة لكل واحد من عملائها من المنظمات.
- المنظمات المزودة بالتكنولوجيا: وهي منظمات تقوم بتطوير وبيع منصات Platforms التدريب وغيرها من تكنولوجيات التدريب الإلكتروني مثل برمجيات التدريب المتزامن وتجهيزات المؤتمرات التليفزيونية أو أنظمة إدارة المتدرب والمقرر التدريبي معاً.
- المنظمات المزودة بالخدمات: وهي منظمات تقوم بعمل إستشاري وتقدم إلى عملائها من المنظمات حلولا في التدريب الإلكتروني على أساس (مفتاح باليد Turn key) وهذا يعني أنها تقوم بتحليل الإحتياجات فتصمم وتنفذ حلول التدريب الإلكتروني. وقد يتضمن عملها تقديم المحتوى والتكنولوجيا على إعتبار أنهما جزء من رزمة الحلول.

13- حتى يكون التدريب الإلكتروني ناجحاً، لا بد من تطويره مع التركيز الإستراتيجي الذي يهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة. والمنظمات التي استخدمت بنجاح التدريب الإلكتروني لتحقيق الاحتياجات الاستراتيجية تشمل ANZ، IBM، Qantas، Notably ، ANZ's . ومن السمات المشتركة لنظم التدريب الإلكتروني لهذه المنظمات هو أن التطبيق كان مخطط بعناية ومنفذ. كما هو الحال مع جميع مبادرات الموارد البشرية، فمن المهم أن جميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحتملة التي تؤثر على تطبيق التدريب الإلكتروني في أنظمة إدارة الموارد البشرية يتم تقييمها قبل التطبيق. ويوضح الجدول (II-9) أمثلة لهذه العوامل البيئية[3].

---

[1] برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 248.

[2] أ. و. طوني بيتس، مرجع سبق ذكره، ص ص 81، 82.

[3] Charmine E.J. Hartel, Yuka Fujimoto, Human resource management, 3rd edition, Pearson Australia, 2014, P 147

الجدول (II-9): العوامل البيئية التي تؤثر على تنفيذ التدريب الإلكتروني

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
الاستراتيجيات الناشئة	التكنولوجيا الناشئة
قيم وإتجاهات العاملين	التأثيرات الاجتماعية والثقافية
الهيكل التنظيمي	التأثيرات السياسية
الثقافة التنظيمية	جدول أعمال الحكومة

المصدر: Charmine E.J. Hartel, Yuka Fujimoto, Human resource management, 3rd edition, Pearson, Australia, 2014, P 147.

يتبين من الجدول (II-9) أن التنفيذ الناجح للتدريب الإلكتروني يتطلب تشخيص عوامل البيئة الخارجية والداخلية؛ إذ تتمثل العوامل الخارجية في التطور الحاصل على مستوى التكنولوجيا والمتسم بالتغيير السريع، التأثيرات الاجتماعية والثقافية، التأثيرات السياسية والقوانين والتشريعات الحكومية. أما العوامل الداخلية فهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة والمتضمنة الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، اتجاهات وقيم الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

14- تعد الثقافة عامل حاسم لنجاح أو فشل التدريب الإلكتروني؛ وحسب George M. Piskurich تقاس ثقافة تبني التدريب الإلكتروني بعاملين أساسين هما قيم التعلم وقيم التكنولوجيا وعند تقاطعهما تتشكل مصفوفة ثقافة التدريب الإلكتروني كما هو مبين في الشكل (II-10).

يرى George M. Piskurich أن المنظمات الأكثر ملاءمة لتبني التدريب الإلكتروني هي المتطورة والقيمة المضافة، فالمنظمات **المتطورة** تعتمد على ثقافة التعلم المستمر واستخدام التكنولوجيا المتطورة مما يجعلها أكثر استعدادا من المنظمات الأخرى لتجربة التدريب الإلكتروني. أما بالنسبة لمنظمات **القيمة المضافة** لا تعتبر التكنولوجيا كعامل أساسي في أعمالها، لكن في نفس الوقت تولي أهمية كبيرة للتعلم مما يجعل من التدريب الإلكتروني كعامل حاسم في زيادة تعزيز التعلم في المنظمة.

في حين أن منظمات **جهاز الكفاءة** و**الحالة الثابتة** ليست مرشحا جيدا للتدريب الإلكتروني، لأن المعرفة لا تحتل مكاناً بارزا في ما يفعلونه. ومن المفارقات، فإن هذه المنظمات قد تنجذب بشدة إلى التدريب الإلكتروني كأداة لخفض التكاليف لكن تواجه في نفس الوقت مجموعة متنوعة من العقبات عند تبني التدريب الإلكتروني، فالعاملون لديها غير محفزين بالشكل الكاف للتكيف مع نظام التدريب الإلكتروني واستخدامه. وكل من العاملين والمديرين في المستوى الأوسط سيميلون

إلى تجاهل أو قمع المتطلبات المتعلقة بالتدريب الإلكتروني، حيث لا يدمج التعلم مع سلالم الترقية وليس جزءا أساسيا من تقييم الأداء أو خطط التنمية الشخصية[1].

الشكل (II-10): مصفوفة ثقافة التدريب الإلكتروني

قيم التعلم		
عالية	**القيمة المضافة** (**Added Value**) تعلم عالي ، تكنولوجيا منخفضة __مثال__: المنظمات القانونية، المنظمات الاستشارية	**متطورة او متقدمة** (**Cutting Edge**) تعلم عالي، تكنولوجيا عالية __مثال__: شركات التكنولوجيا العالية، القطاع العسكري
منخفضة	**حالة ثابتة** (**Steady State**) تعلم منخفض، تكنولوجيا منخفضة __مثال__: شركة البناء، الحكومة	**كفاءة الجهاز** (**Efficiency Machine**) تعلم منخفض، تكنولوجيا عالية __مثال__: مركز الإتصال، مؤسسات البريد
قيم التكنولوجيا	منخفضة	عالية

المصدر: George M. Piskurich, Op-Cit, P 19.

[1] George M. Piskurich, The AMA handbook of e-learning: Effective design, implementation, & technology solutions, AMACOM, New York, 2003, P 21.

خلاصة:

أصبح لتكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً في إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها بشكل عام والتدريب بشكل خاص؛ إذ ساهمت في إعادة هندسة التدريب وظهور ما يسمى بالتدريب الإلكتروني حيث تزايد استخدامه خلال فترة التسعينات من قبل الكثير من المنظمات كأسلوب مبتكر في تنمية الموارد البشرية بتوظيف تكنولوجيا المعلومات في مختلف مراحل التدريب بدءاً بتحديد الاحتياجات التدريبية إلى غاية عملية التقييم.

ونظراً لحداثة مفهوم التدريب الإلكتروني اختلفت تسمياته وارتبط بالكثير من المفاهيم مثل التدريب القائم على الويب والتدريب القائم على الحاسوب والتدريب المباشر وغيرها من المفاهيم. فالتدريب الإلكتروني هو عملية تقديم التدريب بشكل متزامن أو غير متزامن من خلال عدة وسائط كالإنترنت، و/أو الإنترانت، و/أو الإكسترانات...إلخ لتوفير الجهد والوقت والتكلفة والمرونة من حيث الزمان والمكان بهدف تنمية معارف ومهارات المتدربين بما يساهم في تحسين أدائهم وأداء المنظمة ككل.

بالرغم من المزايا التي يتسم بها التدريب الإلكتروني إلا أنه لا يمكن أن يحل محل التدريب التقليدي بل يعتبر كمعزز وداعم لهذا الأخير، فالجمع بين الأسلوبين يشكل نوع جديد من التدريب وهو التدريب المدمج للإستفادة من مزايا كل أسلوب وتفادي السلبيات.

ولضمان نجاح التدريب الإلكتروني ينبغي على الإدارة العليا للمنظمات تشخيص عوامل الضعف ومعرفة المعوقات التي تحول دون التنفيذ الفعال والعمل على تذليلها، إضافة إلى معرفة العوامل المساهمة في نجاح تجربة التدريب الإلكتروني والعمل على تقويتها.

الفصل الثالث

دور التدريب
الإلكتروني في تعزيز
مسار التعلم التنظيمي

تمهيد:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الإنفجار المعرفي وثورة المعلومات والإتصالات، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها. هذا ما حتّم على المنظمات التكيف مع التغيرات المستجدة في بيئتها. وتحقيق ذلك يكون من خلال التعلم بشكل مستمر لتطوير المعارف الحالية واكتساب معارف جديدة؛ فالمنظمات المعاصرة أصبحت تتخذ من التعلم كسلاح وأداة فعالة لتحقيق التميز عن نظيراتها وإدراج التعلم التنظيمي ضمن استراتيجياتها باعتباره وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية.

ولتعزيز التعلم التنظيمي ينبغي على المنظمات إعتماد عدة أساليب من بينها التدريب الإلكتروني لدوره الفعال في تنمية المعارف والمهارات بما يمكن العاملين من التعلم.

ومن هنا كان منطلق هذا الفصل معالجة المفاهيم الخاصة بالتعلم التنظيمي وإبراز أهميته في المنظمة، وتسليط الضوء على العلاقة بين التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي وذلك من خلال أربعة مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي (الأنواع، الخصائص، المراحل، المتطلبات والمعوقات).

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة.

المبحث الرابع: العلاقة بين التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي من المداخل الحديثة في أدبيات الإدارة، الأمر الذي أدى إلى إختلاف المدارس الفكرية الإدارية والباحثين الإداريين في تحديد مفهوم موحد للتعلم التنظيمي لإرتباطه بالسلوك الإنساني والمنظمي، إضافة إلى علاقته الوثيقة ببيئة المنظمة التي تنطوي على التغيير المستمر والسريع.

المطلب الأول: ماهية التعلم

"التعلّم من دون تفكير جهد ضائع، والتفكير من دون تعلّم أمر خطير" (**كونفوشيوس**).

أولا: مفهوم التعلم

1- التعلم لغة:

في اللغة العربية تعني كلمة (تعلم) علم وتأتي بمعنى عرف، واستعلم، واعلم. ووفق معجم الحضارة العربية الحديثة التعلم هو عملية اكتساب أو إضافة شيء جديد إلى الفرد المتعلم، إذ تتفاعل قواه الوراثية مع عوامل البيئة الخارجية التي تعيش فيها مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في أنماط سلوكه ونمو شخصيته. ووفق قاموس Oxford تعني كلمة (Learn) الحصول أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف، وفي قاموس Wasters تعني كلمة (Learn) تعلم، فهم، حفظ، معرفة. وتعني كلمة (Learning) في اللغة الإنجليزية، هي عملية الحصول على المعرفة أو الفهم أو المهارة عبر الدراسة، أو هي الخبرة أو القاعدة المعرفية لدى الإنسان[1].

2- التعلم إصطلاحا:

تعددت تعاريف التعلم في أدبيات الإدارة، وفيما يلي البعض منها:

- التعلم هو تغيير دائم نسبيا في السلوك الذي يحدث نتيجة لتفاعل الفرد مع البيئة[2].
- التعلم هو تغيير دائم نسبيا في السلوك، والإدراك، أو التأثير الذي يحدث نتيجة التفاعل مع البيئة[3].
- التعلم هو تغيير دائم نسبيا في السلوك أو السلوك المحتمل الناجم عن الخبرة المباشرة أو غير المباشرة[4].
- التعلم هو أي تغيير دائم نسبيا في السلوك الناجم عن الخبرة السابقة[5].

---

[1] علاء فرحان طالب وآخرون، دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 07، العدد 30، 2011، ص ص 01-21.

[2] Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, Organizational behavior : Emerging knowledge & practice for the real world, 5th edition, The McGraw-Hill Irwin, New York, 2010, P 85.

[3] Jon M Werner, Randy L. De Simone, Human resource development, 6th edition, South Western Cengage learning, USA, 2012, P 67.

[4] Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, Organizational Behavior: Managing People & Organizations, 11th Edition, South-Western, Cengage Learning, USA, 2014, P 107.

[5] Ulla Eriksson-Zetterquist et al, Organization theory: A practice based approach, Oxford University Press, New York, 2011, P 244.

- التعلم هو عملية إفتراضية يمكن الإستدلال عليها من خلال قياس تغير السلوك الناتج عن الممارسة المعززة بعد المرور بالخبرة[1].
- التعلم هو عملية تغيير مستوى المعرفة لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو فيما بين المنظمات[2].
- التعلم هو عملية تعديل، وصقل، وإنماء، وتطور، وتكيف وفهم، وإكتساب، ناتج عن عملية ثقافية مستمرة، ومثيرات بيئية متجددة، ومنبهات ودوافع داخلية متحركة ضاغطة تغير السلوك الفردي إلى الأفضل، وتدفع إلى الإنتاجية العالية، والأداء الجيد الذي يحقق به أهدافه وآماله وطموحاته[3].

تحوي هذه التعاريف عدة متضمنات توضح طبيعة التعلم وهي[4]:

- ان التعلم يتضمن التغيير؛ فسلوك الفرد قبل التعلم يختلف عن سلوكه بعد التعلم والتغيير قد يكون له جانب إيجابي أو جانب سلبي.
- إن التغيير الذي يحدث نتيجة التعلم يجب أن تكون له صفة الدوام والإستمرار النسبي، فالتغيير الوقتي ما هو إلا رد فعل إنعكاسي يفشل في تجسيد عملية التعلم الذي يجب أن يتصف بالإستقرار النسبي لفترة زمنية معقولة.
- التعلم يؤثر في السلوك الحالي والمحتمل حيث يؤثر في ميول وتصرفات الأفراد، فالفرد الذي تعود على الحضور للعمل متأخراً إذا تعلم من رؤسائه أهمية إحترام الوقت والحضور في مواعيد العمل المحددة فإنه يكون قد تعلم سلوكاً جديداً يغير من تصرفاته السابقة التي تعود عليها.
- يعد عامل الخبرة عنصراً ضرورياً في عملية التعلم، وهذه الخبرة يمكن إكتسابها بشكل مباشر من خلال الممارسة أو الملاحظة كما يمكن إكتسابها بشكل غير مباشر من خلال القراءة.
- هناك تغييرات سلوكية تحصل للفرد لا يمكن إسنادها إلى التعلم تماماً كونها تأتي كإنعكاس للحالة الوراثية أو أنها حالات مؤقتة وكما يلي[5]:
  - الميول السلوكية التي تنشأ للفرد نتيجة النمو والتطور الغريزي له.
  - التغيرات الناشئة عن النضج وعمليات التنشئة الأسرية التي يمر بها الفرد.
  - التغيرات التي تنشأ للفرد نتيجة مروره بمواقف مؤقتة مثل القلق والإجهاد والجوع.
  - التغيرات التي تنشأ للفرد نتيجة مروره بالمراحل الدراسية المختلفة وحتى الجامعية.

---

[1] عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 98.
[2] Nada Khachlouf, Apprendre dans les réseaux de PME : Le rôle des contacts personnels, L'Harmattan, Paris, 2013, P 43.
[3] هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، بيروت، لبنان، 2007، ص 134.
[4] محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبي، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص 118، 119.
[5] شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 122.

- التغيرات التي تنشأ للفرد نتيجة تفاعله مع أقرانه وزملائه ورؤسائه.
- التغيرات التي تنشأ للفرد نتيجة إنتمائه إلى أنواع عدة من المنظمات.

ثانيا: خصائص التعلم

يتميز التعلم بمجموعة من الخصائص تتمثل في ما يلي[1]:

- أن التعلم يحتوي على تغيير وتعديل في كيفية قيام الفرد بالسلوك أو معدل تكراره لهذا السلوك بصرف النظر عما إذا كان السلوك مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه.
- أن التغير في السلوك يجب أن يتصف بالدوام النسبي حتى يمكن إرجاعه لعملية التعلم. فالتغير المؤقت في السلوك لا يعتبر ناتج لعملية التعلم.
- أن التغير يجب أن يكون في التصرفات والسلوكيات الظاهرة للفرد. فالتغير في إتجاهات الفرد النفسية وقيمه وطريقة تفكيره لا تعتبر من قبيل التعلم إلا إذا تم التعبير عنها في شكل سلوكيات محددة يمكن ملاحظتها.
- أن التغير في السلوك يجب أن يكون نتيجة لخبرات متراكمة لدى الفرد قد يحصل عليها نتيجة الممارسة الفعلية للسلوك أو ملاحظة وتقليد الآخرين.

ثالثا: عناصر التعلم

يتكون التعلم من العناصر التالية[2]:

- **الدوافع:** وهي مهمة لحدوث التعلم، وهي تعتمد على حاجات الأفراد كمحرك لسلوكهم، وهي تشكل عوامل داخلية غير مشبعة.
- **المنبهات (الإيحاءات):** وهي الموجه لدوافع الفرد، وهي تعمل على تهيئة الجو المناسب لحدوث الإستجابة السلوكية، ويجب أن تتناسب المنبهات مع توقعات الفرد حتى يمكن توجيه الدوافع وإحداث الإستجابة المطلوبة.
- **الإستجابة:** الإستجابة تصرف وسلوك الفرد الناتج عن منبه، وهناك إرتباط بين المنبه والإستجابة له، وتعتمد الإستجابة على أنماط التعلم المألوفة لدى الفرد.
- **التعزيز:** وهي تعمل على زيادة حدوث الإستجابة كنتيجة لمنبه، والتعزيز عبارة عن منبهات تساعد على زيادة أو بقاء قوة الإستجابة.

---

[1] علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 44.

[2] عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 310.

رابعا: مبادئ التعلم

فيما يلي عرض لأهم مبادئ التعلم وهي[1]:

1- المبادئ النفسية:

- من أهم خصائص الأفراد القدرة والقابلية على التعلم.
- تعتبر قدرات الأفراد على التعلم متفاوتة، وهذا التفاوت يعود إلى الإختلاف في الميول والقدرات العقلية والإتجاهات والقيم والعادات للأفراد.
- يعتبر التعلم عملية مشتركة ما بين المعلم والمتعلم ويحدث التعلم بطريقة فعالة إذا لم يكن المتعلم في موقف المتلقي.
- تعزز عملية التعلم من خلال التطبيق والممارسة لما تم تعلمه.
- معرفة المعلومات الراجعة عن طريق أداء الفرد وهذا يؤدي إلى تحسين كفاءة التعلم.
- التعلم لا يقتصر على المعرفة الفنية المتخصصة، بل يتجاوز إلى المهارات الاجتماعية المختلفة.

2- المبادئ التنظيمية:

هناك مجموعة من المبادئ والإعتبارات التنظيمية فيما يتعلق بالتعلم وهي:

- يتعين على الإدارة معرفة الحاجات التنموية للأفراد العاملين وما هو وضع كل فرد قبل القيام بعملية تطوير وتدريب الأفراد والعمل على تحفيز الأفراد من أجل إنجاح عملية التدريب.
- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من أجل إنجاح عملية التعلم.
- يعتبر المدرب أحد الركائز الأساسية في إنجاح عملية التدريب من خلال الإلمام بمبادئ التعلم ومعرفة حاجات المتدربين، وكذلك ضرورة مشاركة الأفراد أثناء عملية التدريب حتى يكون لهم دور إيجابي في التعلم.

خامسا: أهمية التعلم

للتعلم تأثير مباشر على النشاطات التدريبية للعاملين في التنظيم، من خلال زيادة المهارات والمواهب التي يحتاجها العاملون لزيادة كفاءة الأداء. وتمثل الرغبة في تغيير سلوك الأفراد الأهمية القصوى لدى المديرين حيث يعتبر المدير بمثابة المعلم، يسعى إلى دفع العاملين إلى إنتهاج سلوك يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وإلى تغيير سلوك العاملين التي لا تخدم مصالح المنظمة (كالتأخير عن العمل أو تأجيل البت في معاملات الجمهور أو عدم التقيد بالنظام) عن طريق تعليمهم سلوكيات أكثر إيجابية، ويتم ذلك عن طريق حوافز مادية ومعنوية لزيادة والمحافظة على السلوكيات الإيجابية أو إستخدام عقوبات للتخلص من الأفعال والسلوكيات السلبية، إذا فالمدير في أي تنظيم بمثابة الأستاذ أو المعلم الذي يحاول أن يوجه ويغير.

تتمثل أهمية التعلم أيضاً في أن الشخص حينما يلتحق بالمنظمة فهو يأتي بإتجاهات وسلوكيات قد تعلمها في السابق، فأداؤه ما هو إلا محصلة ونتيجة لخبرات مكتسبة، بالإضافة إلى أن الشخص

[1] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 123.

سوف يستمر في التعلم من خلال ممارسته الوظيفية يومياً، من هنا تبرز أهمية معرفة أبعاد العملية التعليمية للمديرين حتى يمكنهم ممارسة التأثير المناسب في تقوية أو المحافظة أو التخلص من سلوكيات العاملين في التنظيم.

كما يمكن للتعلم تفسير ظاهرة تفضيل المنظمات توظيف أشخاص بمؤهلات جامعية أو خبرة كبيرة على أشخاص يحملون فقط الشهادة الثانوية أو قليلي الخبرة، والسبب يكمن في أن المؤهل العلمي أو الخبرة توفر قدر من التعلم الذي يؤدي بدوره إلى زيادة في نوعية وكمية الأداء[1].

المطلب الثاني:ماهية التعلم التنظيمي

أولا: الأصول الفكرية للتعلم التنظيمي

مفهوم التعلم التنظيمي كغيره من المفاهيم مر بعدة تطورات ليصل إلى المفهوم الحالي، والجدول (III-1) يوضح الأصول الفكرية له منذ مطلع الخمسينيات.

الجدول(III-1): الأصول الفكرية للتعلم التنظيمي

المؤلفون	السنة	الفكـرة
Simon	1953	أشار إلى التعلم التنظيمي في مقالته بعنوان مراجعة الإدارة العامة.
Krulee	1955	أشار إلى التعلم التنظيمي كشعور حديث جدا.
March & Cyert	1963	قدما دراسة بعنوان **سلوك الشركة** (A behavioral of the firm) مفادها أن المنظمات تتعلم المنظمات من خلال الخبرات من أجل التكيف مع الظروف البيئية.
Lieberman	1972	استكشف كل من التعلم التنظيمي ومفهوم المنظمة المتعلمة في تقرير بشأن سلسلة من التجارب التي ترعاها شركة راند (Rand Corporation).
Argyris & Schon	1978	ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل Argyris وSchon في كتابهما المعنون بـ: "**التعلم التنظيمي**" « organizational learning » إذ قدما سؤالا مفاده **"هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟"**.
Senge	1990	انتشر استخدام مفهوم التعلم التنظيمي بعد أن نشر Senge كتاب الموسوم بـ: "**المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمي**".

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على:

- Danny P. Wallace, Knowledge management: Historical & cross-disciplinary themes, Libraries Unlimited knowledge management series, USA, 2007, P 68.

[1] عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 153، 154.

- Goksoy, Asli, Organizational Change Management Strategies in Modern Business, IGI Global, Hershey, USA, 2015, P 100.
- سوزان صالح دروزة، زياد يوسف المعشر، ديما شكري القواسمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 04، 2014، ص ص 645-674.
- رائد إسماعيل عبابنة، ياسر مناع العدوان، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، دورية الإدارة العامة، المجلد 48، العدد 03، جويلية 2008، ص ص 435-475.

ثانيا: المدارس الفكرية للتعلم التنظيمي

يشير Bell وآخرون إلى محدودية الأبحاث في التعلم التنظيمي لتضمن هذا الأخير في مدارس فكرية مختلفة؛ وتتمثل هذه المدارس فيما يلي[1]:

- **المدرسة الإقتصادية (The economic school):** تركز على التعلم الروتيني من خلال تكرار سير العمل والعمليات التي تتحقق مع الإنتاج المستمر. التعلم السلوكي إلى حد كبير، وتركز على عامل إنتاج الفرد، ويؤدي إلى تحسن تدريجي في إجراءات العمل من خلال تصحيح أخطاء الماضي.
- **المدرسة التطورية (The developmental school)**: تصف تطور المنظمة اتجاه منظمة قادرة على أشكال التعلم أكثر جذرية.
- **المدرسة الإدارية (The managerial school)**: توفر الوصفات المعيارية فيما يتعلق بالكيفية التي تمكن المدراء من إنشاء بيئة أو ثقافة موصلة إلى التعلم جذري، بهدف تحقيق التعلم أكثر جذري يتطلب تنفيذ القيم على مستوى المنظمة والنظم والقواعد لتلبية مجموعة معينة من المعايير. المدرسة الإدارية لا تأخذ في الحسبان بما فيه الكفاية عوامل السياق البيئي.
- **المدرسة العملية (The process school):** يستند التعلم على القدرات المعرفية والسلوكية للأفراد، كما تركز على بنيات معالجة المعلومات، مثل اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية. ويركز منظور معالجة المعلومات على التفسير الفردي ولكن يربطها من الناحية التنظيمية والتعلم التنظيمي يتوقف على العوامل التنظيمية والبيئية.

[1] Marcus Heidmann, The Role of Management Accounting Systems in Strategic Sensemaking, Deutscher Universitäts-Verlag, Germany, 2008, P 18.

ثالثا: تعريف التعلم التنظيمي

يرى Hendrisk (1999) أن الوصول إلى تعريف للتعلم التنظيمي يتطلب ملاحظة ثلاثة أمور في طبيعة المفهوم اللغوي للتعلم التنظيمي وهي[1]:

- أن مفهوم التعلم التنظيمي يعود أصلاً إلى موضوع التعلم، فإنه لابد من إضافة مفهوم المنظمة أو التنظيم لمفهوم التعلم لتقديم المعنى الشامل للتعلم التنظيمي.
- أن التعلم التنظيمي يركز على التعلم المتعلق بتكيف المنظمة مع البيئة المحيطة بها لذا لابد أن يوضح في المفهوم أن التعلم التنظيمي يهتم بفهم علاقة المنظمة مع بيئتها.
- يهتم التعلم التنظيمي بكيفية تأثير الأفراد على بعضهم البعض فيما يتعلق بجهود التعلم، أو بمعنى آخر فهو يركز بصفة أساسية على تعلم الأفراد بشكل جماعي.

والتعلم التنظيمي هو مفهوم صعب لأن المنظمات تتباين تباينا كبيرا، والتعلم هو عملية غير ملموسة[2]. لذلك تعددت التعاريف المقدمة للتعلم التنظيمي، وفيما يلي نورد أهمها:

- في وقت مبكر من عام 1969، وصف Herbert Simon التعلم التنظيمي كعملية يتم بموجبها الأفراد تطوير الأفكار واتخاذ إجراءات هيكلية للتغلب على المشاكل التنظيمية[3].
- عرف Chris Argyris (1978) التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها[4].
- ويعرف Fiol و Lyles (1985) التعلم التنظيمي كعملية لتحسين قدرة التصرف (the disposing capacity) من خلال الفهم والحصول على المعرفة أكثر وفرة[5].
- أما Danial H Kim (1993) يعرف التعلم التنظيمي بأنه زيادة قدرة المنظمة على اتخاذ إجراءات فعالة[6].
- ويعرف Levinthal و March (1993) التعلم التنظيمي يتلاءم مع مشكلة تحقيق التوازن بين الأهداف المتنافسة لتطوير المعرفة الجديدة (التنقيب) واستغلال الكفاءات الحالية (الاستغلال) في مواجهة الإتجاهات الدينامية (dynamic tendencies).

---

[1] سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة: تصور مقترح: دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى، أطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 16.

[2] Vivien Martin, Managing projects in human resources, training & development, Kogan Page, London, 2006, P 199.

[3] Jean Helms Hills et al, Understanding organizational change, Routledge, New York, 2009, P 76.

[4] Waman s jawadekar, Knowledge Management: Text & Cases, Tata Mcgraw-Hill, New Delhi, 2011, P 229.

[5] Gang Shen, Xiong Huang, Advanced research on electronic commerce Web application & communication, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, London, 2011, P 26.

[6] M. A. Lapré, I. M. Nembhard, Inside the Organizational Learning Curve: Understanding the Organizational Learning Process, Foundations & Trend in Technology, Information & Operations Management, Vol 4, No 1, 2010, PP 1–103.

- أما Marsick (1994) يعرف التعلم التنظيمي بأنه عملية تغيير النظم المنسقة، مع آليات بنيت للأفراد والجماعات للوصول إلى، وبناء وإستخدام الذاكرة التنظيمية، والهيكل والثقافة لتطوير القدرات التنظيمية على المدى الطويل[1].
- و يعرف Koenig (1994) التعلم التنظيمي بأنه ظاهرة جماعية لإكتساب وإنتاج المعارف التي تعدل – بدرجة ما من العمق والدوام – تسيير الوضعيات، بل وتعدل الوضعيات نفسها[2].
- و يعرف Crossan وآخرون (1995) التعلم التنظيمي بأنه عملية تغيير في الإدراك والسلوك، وأنه لا يتبع بالضرورة أن هذه التغييرات سوف تعزز الأداء مباشرة[3].
- يرى دهام (2005) أن التعلم التنظيمي هو عملية تقنية واجتماعية تتفاعل فيها الجهود في إطار المنظمة لتمكين الأفراد والجماعات وجميع أصحاب المصلحة للمساهمة في تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرق حل المشاكل وصناعة القرار لإجراء تحسين أو تغيير جذري لسلوك وسياقات المنظمة والاستعانة بنظم وتكنولوجيا المعلومات في إطار نظمي يسهل الحوار[4].
- وفقا لـ Shahin و Zeinali (2010) التعلم التنظيمي يشير إلى تطوير معارف جديدة وأفكار مستمدة من الخبرات المشتركة للأفراد داخل المنظمة، بالإضافة إلى القدرة على التأثير على السلوكيات وتحسين قدرات المنظمة[5].
- يعرف Jean Marie Peretti (2011) التعلم التنظيمي بأنه توسيع وتغيير نظام القيم والمعارف، وتحسين القدرة على حل المشاكل التنفيذية وتغيير الإطار المرجعي للأفراد داخل المنظمة[6].
- أما Chun Wei Choo يعرف التعلم التنظيمي بأنه كنظام الإجراءات، الرموز والعمليات التي تمكن المنظمة من تحويل المعلومات إلى معرفة قيمة، لزيادة قدرتها التكيفية على المدى الطويل[7].
- التعلم التنظيمي هو عملية توليد وتطبيق معرفة جديدة كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية[8].

---

[1] Michael Armstrong, Strategic human resource management: A guide to action, 3rd edition, Kogan Page, London, 2006, P 137.
[2] Gérard Kœnig, L'apprentissage organisationnel: Repérage des lieux, Revue française de Gestion, N° 160, 2006, P 297.
[3] William R. King, Knowledge management & organizational learning, Volume 4, Springer, New York, 2009, P 324.
[4] عادل هادي البغدادي، مهند حميد ياسر العطوي، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي: دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 04، 2014، ص ص 53-70.

[5] Alfonso J. Gil, Francisco J. Carrillo, Knowledge transfer & the learning process in Spanish wineries, Knowledge Management Research & Practice, Vol 14, No 1, 2016, P P 60–68.
[6] Jean Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 6ème édition, Vuibert, Paris, 2011, P 17.
[7] Chun Wei Choo, The inquiring organization: How organizatios acquire knowledge & seek information, Oxford University Press, New York, 2016, P 04.
[8] Ann L. Cunliffe, Organization theory, SAGE Publications, London, 2008, P 110.

- التعلم التنظيمي مفهوم متعدد الأوجه، وهو عملية إبداعية تسفر عن الأفكار الجديدة والمعارف من خلال مجموعة من السلوكيات على المستوى الفردي والتنظيمي، والثقافة. كما أنه طريقة عرض لكيفية حدوث التعلم في المنظمة[1].
- التعلم التنظيمي ينطوي على عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تمكن الأفراد من الفهم وبالتالي للعمل بفعالية داخل المنظمات[2].
- التعلم التنظيمي هو عملية إكتساب أو تطوير معارف جديدة تعمل على تعديل أو تغيير السلوك وتحسين الأداء التنظيمي[3].
- التعلم التنظيمي تطوير معارف جديدة أو الأفكار التي لديها القدرة على التأثير على السلوك[4].
- التعلم التنظيمي ينطوي على اكتساب وبناء الكفاءات والمعارف الجماعية التي تسمح للمنظمة بالتكيف في بيئة معقدة وغير مؤكدة[5].
- التعلم التنظيمي عملية التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى اكتساب أو إنتاج المعرفة التنظيمية الجديدة[6].
- التعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها[7].
- التعلم التنظيمي هو عملية توظيف المنظمة لمهاراتها لإنشاء وامتلاك ونشر المعارف الجديدة[8].
- التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تمكن المنظمات من التكيف بسرعة مع التغيير[9].
- التعلم التنظيمي هو عملية تحسين لإجراءات المنظمة بهدف زيادة قدرتها على إستيعاب المعرفة بشكل أفضل[10].

---

[1] Nancy D. Erbe, Approaches to managing organizational diversity & innovation, IGI Global, Hershey, USA, 2014, P 219.

[2] Suzan Lewis, Cary L. Cooper, Work-life integration: Case studies of organizational change, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, P 13.

[3] Ray French et al, Organizational behaviour, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011, P 141.

[4] Trevor L. Amos, Human resource management, 3rd edition, Juta, South Africa, 2008, P 340.

[5] Stéphane Balland, Ann Marie Bouvier, Management des entreprises en 24 fiches, Dunod, France, 2008, P 126.

[6] Pierre Dupriez, Solange Simons, La résistance culturelle : Fondements, applications et implications du management interculturel, 2éme édition, De Boeck, Bruxelles, 2002, P 240.

[7] شاهر عبيد، سائد ربايعة، إدارة المعرفة وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم المالية والمصرفية: منظمات الأعمال الفرص والتحديات والتطلعات، عمان، الأردن، 27-29 أفريل 2015.

[8] Elayne Coakes, Steve Clarke, Encyclopedia of Communities of Practice in Information & Knowledge Management, IDEA Group Reference, Hershey, USA, 2006, P 76.

[9] Jamil Sadeghifar et al, The Relationship between Organizational Learning & Staff Empowerment in Hospital: A Correlational Study in Iran, Asian Social Science, Vol 10, No 16, 2014, P 28.

[10] رفعت عبد الحليم الفاعوري، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29، العدد 02، ديسمبر 2009. (إفتتاحية العدد).

- التعلم التنظيمي يعرف كتعديل لسلوك المنظمة في الاستجابة للتغيرات في البيئة، أو كتحول في مجموعة المعارف التنظيمية، أو كتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة[1].
- التعلم التنظيمي يحدث عندما يكون أعضاء المنظمة بمثابة وكلاء التعلم في المنظمة، والاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عن طريق الكشف عن الأخطاء وتصحيحها، وتضمين نتائج بحثها في الصور الخاصة والخرائط المشتركة للمنظمة[2].
- التعلم التنظيمي هو العملية التي تتعلم من خلالها المنظمة من أخطاء الماضي والتكيف مع بيئتها[3].

نستنتج من خلال استعراض التعاريف السابقة أن التعلم التنظيمي هو ظاهرة جماعية، وعملية ديناميكية مستمرة بإكتساب وتطوير معارف ومهارات جديدة مستمدة من الخبرات المشتركة للأفراد داخل المنظمة لتغيير السلوك وتحسين أداء المنظمة على المدى الطويل استجابة للتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

رابعا: التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي

التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة.

وعليه فإن عمليتي **التعلم** و**التغيير** يدعمان ويعززان ويدفعان بعضهما بعضا، حيث أنه كلما كان التغيير متسارعاً تطلب ذلك زيادة عمليات تكوين المعرفة واكتسابها للتعامل بفاعلية مع ذلك التغيير، ومن جهة أخرى كلما اتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف وتراكمها كلما انعكس ذلك على سرعة وعمق التغيير[4]. ويوضح Carol Gorelick وآخرون العلاقة بين التغيير والتعلم في المعادلة التالية[5]:

التغيير = الأداء + التعلم

يرى Friedlander (1983) أن التغيير هو طفل للتعلم؛ فالتعلم التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى التغيير، وهذا الأخير يمكن أن يؤدي إلى مزيد من التعلم التنظيمي. والتعلم التنظيمي بعد ذلك، يمكن أن يؤدي إلى التحول المستمر للمنظمة وبيئتها[6].

---

[1] Fritz Dorvilier, Apprentissage organisationnel et dynamique de développement local en Haiti, Presse Universitaires de Louvain, Belgique, 2005, P 34.

[2] Rolf Arnold, Assisted Learning: A Workbook, Bildungstransfer Verlag, Landau, 2010, P 23.

[3] Angelo DeNisi, Ricky Griffin, HR3, 3rd edition, Cengage Learning, USA, 2016, P 164.

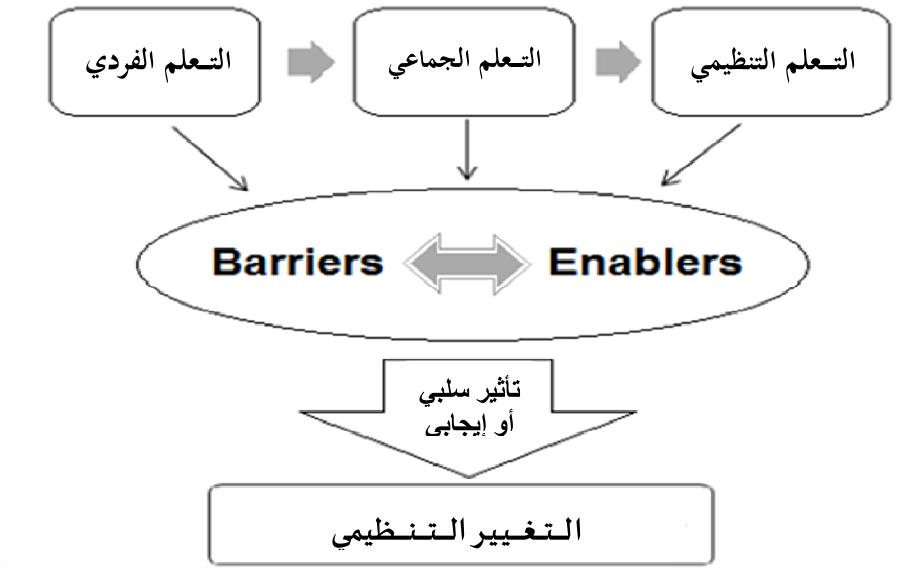
[4] عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007-2006، ص ص 02، 03.

[5] Carol Gorelick et al, Performance through learning: knowledge management in practice, Elsevier, USA, 2004, P 43.

[6] Nancy M. Dixon, The organizational learning cycle: How can learn collectively, 2nd edition, Gower, England, 1999, P 03.

كما يرى Régis Dumoulin وآخرون أيضا أن (التعلم مصدر رئيسي للتغيير التنظيمي)[1]. وهو نفس رأي Michael A. Hitt وآخرون (أصبح التعلم التنظيمي نهجاً رئيسياً في التغيير التنظيمي والتجديد)[2]. والشكل (III-1) يبين العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي.

الشكل (III-1): العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي



المصدر: Katharina Smolarczyk, Georg Hauer, An Investigation of the Idea of Individual Learning in Enabling Organizational Change, Procedia: Social & Behavioral Sciences, Vol 130, 2014, P P 247-256.

يتبين من الشكل (III-1) أن التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الفردي، الجماعي، التنظيمي) في ظل المسهلات والمعيقات يؤدي إلى التغيير التنظيمي.

أما البعض الآخر يوضح العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير من خلال عنصر المعرفة؛ حيث ان خلق عمالة المعرفة وتنميتها فضلاً عن الإحتفاظ بها ليس بالأمر الهين حيث أن سرعة التغيير التي يتسم بها هذا العصر إنما تدخلنا في حلقة مفرغة لا فكاك منها كما هو مبين في الشكل (III-2).

الشكل (III-2): العلاقة بين التغيير والتعلم

التغيير ← (تقادم) ← **التعلم** ← (معرفة) ← **التغيير**

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإتجاهات المعاصرة في التدريب والإستشارات الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 85.

[1] Régis Dumoulin et al, La stratégie de A à Z, Dunod, Paris, France, 2010, P 09.
[2] Michael A. Hitt et al, Management, 3rd edition, Pearson Education, New Jersey, 2012, P 442.

نلاحظ من خلال الشكل (III-2) أن التغيير يؤدي إلى حدوث فجوة بين المعارف القديمة والمعارف الجديدة، ولسد هذه الفجوة ينبغي على الأفراد التعلم من أجل اكتساب معارف جديدة، وهذه الأخيرة تؤدي إلى تغيير في سلوك الأفراد.

خامسا: المعنيون بالتعلم التنظيمي[1]

يتضح دور الأفراد في إحداث وإدارة عملية التعلم التي تبدأ بهم وتنتهي بهم، فما يعرفه الفرد ينعكس على الجماعة ثم على المستوى الكلي للمنظمة. ومع أن التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة بأسرها يظل هو الحصيلة النهائية المطلوبة من التعلم، إلا أن المهم هو أن يظل الأفراد العاملون في المنظمات أدوات التغيير وهم وكلاء التحول والتعلم التنظيمي.

ويرى Nonaka و Takeuchi أن وكلاء التعلم التنظيمي بأنهم أولئك الذين يشغلون المواقع الأمامية والمدراء التنفيذيون الذين يجمعون المعرفة ويولدونها ويجددونها وهؤلاء يضمرونها حيناً ويظهرونها أحياناً أخرى.

ويتميز وكلاء التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص والصفات كما يلي:

- قدرات عالية للتفكير ودرجات عالية من الوعي بالإلتزام في صياغة العالم وفقا لوجهات نظرهم.
- أن تكون لديهم خبرات كبيرة داخل وخارج المنظمة التي يعملون فيها مع مهارات عالية في التواصل مع زملائهم وزبائنهم للتحاور وتبادل الآراء وإثرائها.
- رغبتهم في العطاء للمنظمة تفوق ما يحصلون عليه منها، ويحرصون على تحقيقها للتميز على المنظمات الأخرى أكثر من حرصهم على مضاعفة مكتسباتهم الشخصية.

غير أن تحديد مثل هذه الخصائص والصفات يظل قاصراً ولا يطابق جميع الحالات التي يتصف بها خبراء التعلم التنظيمي وممارسوه، وكثيراً ما يكون هؤلاء حصيلة خصائص وصفات متناقضة وصراعات عقلية ونفسية وإجتماعية تسهم في بناء ميولهم وقدراتهم وإنجازاتهم.

أما الخصائص التي يتمتع بها وكلاء عمليات التعلم التنظيمي عند **فريدمان** فهي:

- أنهم مبادرون لكنهم تأمليون.
- أنهم طموحون لكنهم واقعيون.
- انهم ناقدون لكنهم موالون.
- أنهم مستقلون لكنهم متعاونون.

ولكي يتمكن هؤلاء المعنيون بالتعلم التنظيمي من توظيف قدراتهم ومهاراتهم وترجمة تطلعاتهم في التجديد والتحديث فأنهم يحتاجون إلى الخروج من بوتقة عملهم الفردي ويتجاوزون مهامهم الشخصية لينغمسوا بشؤون ومهام منظماتهم وبأهدافها واستراتيجياتها وليذهبوا أبعد مما تتطلبه أعمالهم حتى ولو أدى ذلك إلى الجدل أو النقاش أو الاختلاف مع من يعملون معهم.

[1] عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 105-107.

المطلب الثالث: مبررات التعلم التنظيمي

في السنوات الأخيرة أصبح التعلم التنظيمي يحتل أهمية كبيرة في المنظمات باختلاف أنواعها، ومن العوامل التي ساعدت على زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي هي كالآتي[1]:

1- إقتصاد المعرفة لدى المنظمة:

إن المعرفة تقود وتنشئ الثروة بعوامل الإنتاج الأخرى، والمنظمة والشركات تعمل على زيادة المعرفة لدى أفرادها تنفق جزء من رأس المال على المعرفة وإكتسابها وتعمل عن طريق البحث والتطوير و التصميم، وبحوث السوق، والمشروعات الجديدة لتحصل على التعلم الذي يزيد المعرفة الجديدة، ويحسن الإنتاج مما يقود إلى الإقتصاد في أقسام المنظمة، وأن المنظمة التي تحوز على المعرفة تشعر بوجودها، وموقعها المميز بين غيرها من المنظمات يعود عليها بدخل إقتصادي ومردود مالي جيد.

2- المنافسة الجديدة:

المنافسة الجديدة والشديدة بين المنظمات الدولية والإقليمية والعامة والخاصة المحلية، وقديما كانت والمنافسة بين المنظمات المتماثلة تتم داخلياً، لأن معظم المنظمات تتقارب في المفاهيم والخبرات والقدرات، وإمتلاك مديريها المؤهلات والخبرات نفسها، أما الآن فالمنظمات أخذت تحرص على المحافظة على سرية المعلومات والمعارف التي لديها، وعدم تسريبها خارج المنظمة، واهتمت بالتطوير في طرق وأساليب التفكير في التعلم المتبادل داخل المنظمة، وفي مختلف الأقسام والإدارات لإكتساب الخبرات والمهارات في الصناعة وغيرها.

3- الرؤية الخلاقة للتعلم:

الرؤية الخلاقة للتعلم كما يرى دراكر أن التعلم يمكن أن يكون قبل الإبداع والإبتكار وهذا ما تمارسه الشركات اليابانية، والإبتكار مهما كان عظيماً إلا أن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الإبتكار من نشاط متخصص أو تجربة، أو ممارسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك وممارسة عمل في الشركة.

4- عرض إعادة إكتشاف العجلة:

ذكر نجم عبود أن التجربة الأسوأ ليست تلك التجربة الفاشلة، ولا هي التجربة سيئة الإعداد والهيكلة، وإنما هي التجربة التي لم يتم التعلم منها لذا فالمنظمات، وعت الدرس جيداً واخذت تعمل على تجنب الخسارة و هي عدم التعلم من تجارب الماضي، وقد ذكر الفيلسوف الأمريكي جورج سانتايانا أن الذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته لذلك المنظمات والشركات زاد إهتمامها بما لدى الأفراد من خبرات ومهارات التعلم لإكتساب كل ما هو جديد.

---

[1] جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 91، 92.

5- سرعة التطور:

في ظل عصر إنفجار المعرفة، وتضاعفها عما كان سابقاً وقصر عمر المنتجات ودورات حياة تلك المنتجات والتعلم السريع مهم عن طريق استنساخ التجارب المعرفية والاقتباس والخبرات والمهارات، وظهور الإنترنت قدمت خدمات كبيرة جعلت عملية التعلم ينتشر عبر القارات وساعدت مراكز الخبرات والاستشارات في عملية التعلم وسهلت وصول المعرفة للإنسان، أو العامل في مختبره أو منزله بفضل الحواسيب ومحركات البحث وشبكات الإتصال الحديثة.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف التعلم التنظيمي

أولا: أهمية التعلم التنظيمي

تنطوي أهمية التعلم التنظيمي على عدة مستويات، فهناك المستوى التشغيلي، المستوى العام والمستوى الإستراتيجي[1].

1- الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي:

يساعد التعلم التنظيمي العاملين على إكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطرهم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة، تمكنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية لها القدرة على الإستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية، فهو يحررهم من سيطرة الهياكل التنظيمية الجامدة كما يمنحهم الثقة بالنفس ويطلق العنان لإبداعاتهم. إن التعلم التنظيمي يسمح للعاملين بزيادة المشاركة في المعلومات والفهم وفي نوعية القرارات المتخذة في المنظمة وتتجلى أهميته في العلاقة بينه وبين الذاكرة التنظيمية كونه يمثل نصف الحل لمشاكل المنظمة، أما النصف الآخر فهو نسيان المنظمة لماضيها، وهي عوامل متصارعة يشكل التعلم التنظيمي فيها عامل الحسم، من خلال تزويد الذاكرة التنظيمية بالمعرفة الجديدة ونسخ المعرفة القديمة.

وهكذا تكون أهمية التعلم التنظيمي متجذرة في كسب الخبرة واستنباط الدروس الإيجابية والسلبية، وكشف الأخطاء وتصحيحها، ويمكن إيجاز الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي في النقاط التالية:

- تعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون.
- تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- الزيادة في الإبداع التنظيمي.
- رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم.

---

[1] بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص ص 29، 30.

2- الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي:

إن منظمات اليوم تتعامل مع مناخ يسوده التغير السريع والديناميكية التنافسية العالية المركزة على متطلبات الزبون وتسويق العلاقات، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة في حاجة إلى التعلم بذات السرعة التي تتغير فيها الظروف، إذا ما أرادت أن تكون منظمة فاعلة. ويسود اعتقاد بين الباحثين على أن التعلم والإبتكار ضروريان لإدامة الظروف التنافسية. فالتعلم التنظيمي أضحى اليوم ضرورة إستراتيجية حيث يمكن أن يساهم في:

- يمنح المنظمة القدرة على إعادة بناء هياكلها التنظيمية وإستراتيجيتها حسب التغير البيئي.
- يمكن المنظمة من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعا لها.
- يشكل التعلم التنظيمي نقطة إنطلاق لصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فهو يعد قدرة جوهرية لها فعل إستراتيجي[1].
- يسهم التعلم التنظيمي في زيادة وتجديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها.

إن التعلم مهم من أجل البقاء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية .كما أنه عملية ديناميكية تؤكد على طبيعة التغيير والتفاعل بين المنظمة وأصحاب المصلحة فيها، والبيئات الداخلية والخارجية[2].

كما تعد قدرات التعلم من الطرق الرئيسية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة. وتلخص كلمة (**Learn**) باللغة الإنجليزية كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من التعلم كما يلي[3]:

- (**L**everage knowledge & learning to satisfy stakeholders): تزويد المعرفة والتعلم لجلب قيمة مضافة لأصحاب المصالح في المنظمة من زبائن وعاملين ومساهمين ومجتمع محلي.
- (**E**mbed knowledge & learning into all activities): تجسيد المعرفة والتعلم في جميع الأنشطة؛ فتتجسد ثقافة التعلم في إستراتيجية المنظمة وممارساتها الإدارية بشكل يجعل من الصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- (Ensure that knowledge is **A**ccessible and accessed): التأكد من أن المعرفة يمكن الوصول إليها وتحصيلها من مصادر إنتاجها سواءاً أكانت موارد بشرية أو تكنولوجية.
- (**R**enew & regenerate continually): تمسح المنظمات المتعلمة البيئة الداخلية والخارجية بإستمرار للحصول على المعلومات والتغذية الراجعة للتعرف إلى رد فعل أصحاب المصالح، كما تعد عملية البحث عن أفضل الممارسات ونقلها مدخل آخر لتجديد المعرفة.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص ص 29، 30.

[2] Kathleen Horner Wall, Organizational learning from near misses, incidents, accidents, & fatalities: A multiple case study of the USA amusement industry, Doctoral thesis, Columbia University, 2011, P 53.

[3] محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 135.

- (Use Nonfinancial measurement to supplement financial measurements): إستخدام المقاييس غير المالية مثل الأصول غير الملموسة كالمعرفة والتعلم إلى جنب مع المقاييس المالية لحساب قيمة المنظمة، ويتضمن نظام المقاييس هذا متابعة كفاءات العاملين المحورية وأنشطة التطوير، وتقييم التعلم، وتدقيق العمليات وقواعد البيانات ، والتعرف إلى انطباعات العاملين حول ثقافة التعلم، وتقييم مدى قدرة أصحاب المصالح خارج المنظمة على البحث عن المعرفة لدى العاملين داخل المنظمة.

3- **الأهمية العامة للتعلم التنظيمي:**

وردت الأهمية العامة للتعلم التنظيمي في مجموعة نقاط وفقا لما جاء في أدبيات التعلم التنظيمي حسب ما يلي[1]:

- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية والبيئية.
- وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة أو القوة.
- يعد التعلم التنظيمي شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد والتغير المستمرين والقدرة على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل.
- إن التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في بيئة المنظمة.
- المساهمة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها.
- الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم.
- إكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات.
- يعد وسيلة المنظمة في تكوين الذاكرة التنظيمية، وفي تجاوز السياقات التنظيمية الماضية واستبدالها بأخرى جديدة أكثر ملائمة للتغيرات اللاحقة.
- المساهمة في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل مهارات المنظمة وقدراتها.
- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية والبيئية.

[1] بلقاسم جوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

ثانيا: أهداف التعلم التنظيمي

تهدف عملية التعلم التنظيمي إلى غرس الاتجاهات والقيم الإيجابية وتدعيمها وتوظيفها وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقرارات مبدعة ونشر المعرفة وتبادلها بين الأفراد والجماعات العاملة في المنظمات والسعي إلى إيصالها إلى الزبائن والعملاء الذين يسهمون بدورهم في تغذيتها وإثرائها، ولغرض تحقيق تلك الأهداف ينبغي توفر عدد من المرتكزات من أهمها الآتي[1]:

- وجود بيئة تنظيمية مشجعة للتعلم.
- تطوير التقنية التنظيمية.
- التأكيد على أهمية المعرفة المتجددة.
- تحفيز الأفراد المتعلمون والاهتمام بهم.
- توفير خصائص المنظمة المتعلمة.

كما تهدف عملية التعلم التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي[2]:

- تعظيم إمتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها.
- تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات.
- تعظيم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة.
- توسيع نطاق السلوك المحتمل وبالتالي إبتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها.

[1] علي حسون الطائي، علي سامي عبد الزهرة الخزعلي، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، 2015، ص ص 29-51.

[2] حسين وليد حسين وآخرون، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى ابعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل (العلوم الصرفة والتطبيقية)، المجلد 24، العدد 06، 2016، ص ص 1683-1703.

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي (الأنواع، الخصائص (خصائص، أبعاد ومستويات التعلم التنظيمي)، المراحل، المتطلبات والمعوقات)

تطرقنا في هذا المبحث إلى الجوانب المرتبطة بالتعلم التنظيمي في أربعة مطالب كالتالي:

المطلب الأول: أنواع التعلم التنظيمي.

المطلب الثاني: خصائص، أبعاد ومستويات التعلم التنظيمي.

المطلب الثالث: مراحل عملية التعلم التنظيمي.

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: أنواع التعلم التنظيمي

تناولت الأدبيات العديد من التصنيفات لأنواع التعلم التنظيمي، وفيما يلي أهم هذه التصنيفات:

- **التصنيف الأول:**

ميز Argyris ثلاثة أنواع من التعلم تتمثل في: التعلم أحادي الحلقة، التعلم ثنائي الحلقة والتعلم ثلاثي الحلقة.

1- **التعلم أحادي الحلقة:**

ينطوي التعلم أحادي الحلقة على استخدام المعرفة المتولدة في السابق، لإنتاج معرفة جديدة حول الأحداث والظروف المحددة وإجراء تعديلات على الأعمال (actions)[1].

ويتعلم بموجبه العاملون والقادة في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات تعد بمثابة تغذية راجعة للعاملين، فإما أن يرضوا بما ترتب على قراراتهم فيحرصوا على تكرارها لتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة، أو لا يكونون راضين عنها، فالتعلم أحادي الإتجاه يعلم القادة والعاملين كيفية حل المشكلات الناتجة من تصرفاتهم[2]. وتتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها وبأهدافها. وهذا النمط من التعلم يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها و كفايتها، ولا يطالب بتغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة، وإنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة ويسر[3].

---

[1] Joseph M. Firestone, Mark W. McElroy, Key issues in the new knowledge management, Butterworth–Heinemann, USA, 2003, P 37.

[2] سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والإتجاهات الحديثة، الطبعة السابعة، مكتبة الشقري، الرياض، 2011، ص 535.

[3] طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 02، ماي 2006، ص ص 243-281.

لكن للتعلم أحادي الحلقة عدة سلبيات منها[1]:

- الإفتقار إلى الانفتاح وتبادل المعلومات.
- عدم وجود رؤية مشتركة للنظام أو الأهداف. تصميم من جانب واحد، واستبعاد بعض فئات المستخدم الرئيسية.
- عدم القدرة على مراجعة (تعديل) الأهداف، والتكيف مع التحديات الجديدة.
- الإفتقار إلى الالتزام والثقة في النظام الجديد وفي المعلومات التي قدمتها وظائف أخرى.
- أحادية وجهات النظر في التصميم وعدم وجود حل فعال للصراع في التنفيذ.
- الافتقار إلى التدريب والإفتقار إلى الإتصالات والمشاركة.

2- التعلم ثنائي الحلقة:

تعلم ثنائي الحلقة هو تقييم لمدى ملاءمة الإستمرار وقيمة الوضعيات التنافسية الحالية والنماذج والقدرة على إنشاء وضعيات تنافسية جديدة[2]، ويتجه بموجبه القادة والعاملون في المنظمة إلى توسيع دائرة التعلم، حيث يبدأون بالتساؤل الرئيس كيف نتعلم؟ وماذا نتعلم؟ وما هي أفضل الطرق للتعلم؟ وكيف نوظف التعلم من أجل التجديد والتطوير الذاتي؟ وبدلا من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول للمشكلات القائمة أو معالجة الإنحرافات، فإنه يتجه نحو أسباب المشكلات والقرارات البديلة التي يجب اتخاذها لتحول دون وقوعها مستقبلاً[3].

3- التعلم ثلاثي الحلقة:

يحدث التعلم ثلاثي الحلقة عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها حدوث التعلم الأحادي والثنائي الحلقة، حيث يهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المنظمة أو ما يسمى (Unlearning)، وذلك من خلال إعادة تقييم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم، وأحد أهم الأساليب والطرائق التي تفيد المنظمة في التعلم هو تقويم الأداء، فمثلا عندما تحدد المنظمة الفجوة بين النتائج المستهدفة والأداء الفعلي تدرك بأنها بحاجة إلى التعلم لإيجاد أساليب وعمليات جديدة وذلك لسد هذه الفجوة. وبالتالي فإن هذا النوع من التعلم يهدف إلى مساندة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم[4].

---

[1] Michael G. Jarrett, The Psychodynamics of Top Teams & the Impact on Strategic Organisational Leaming: Three Case Studies in the Public Sector, Doctoral thesis, School of Management, Cranfield University, 1998, P 80.

[2] John Thompson, Frank Martin, Strategic management: Awareness & Change, 5th edition, Cengage Learning South western, United Kingdom, 2005, P 856.

[3] سعود بن محمد النمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 536.

[4] فطيمة الزهرة بريطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 28.

تختلف الأنواع الثلاثة للتعلم التنظيمي وفقا لعدة معايير كما هو موضح في الجدول (III-2) .

الجدول (III- 2): المقارنة بين التعلم أحادي والثنائي والثلاثي الحلقة

المعيار	التعلم أحادي الحلقة	التعلم ثنائي الحلقة	التعلم ثلاثي الحلقة
الوصف	سطحي **Shallow** ماذا (**What**)	عميق **Deep** كيف (**How**)	متعمق **Profound** لماذا (**Why**)
المعنى	الحفظ	التفكير	الحدس
المخرجات	المعلومة	المعرفة	الحكمة
الدليل **Evidence**	Replication التكرار أو إعادة التجربة	الفهم	المعنى
الدافع	خارجي	داخلي	رسمي
الإتجاهات	الإمتثال	التفسير	الإبداع
العلاقات	غير مستقل	ترابط متبادل	مستقل

المصدر: Beth Marie Clarke, Enhancing capacity for organisational learning; A perpetual system for primary school practitioners, Doctoral thesis, School of Education, The University of Birmingham, June 2012, P 28.

- **التصنيف الثاني:**

صنف Fiol و Lyles التعلم التنظيمي إلى التعلم العالي (Higher learning) والتعلم المنخفض (Lower learning). والجدول (III-3) يوضح الفرق بين النوعين.

الجدول (III-3): الفرق بين التعلم المنخفض والتعلم العالي

المعيار	التعلم المنخفض	التعلم العالي
الخصائص	يحدث من خلال التكرار	يحدث من خلال التجريب والأفكار
	روتيني	غير روتيني
	السيطرة على المهمة العاجلة، والقواعد والهيكل.	تطوير الهياكل المختلفة، والقواعد، للتعامل مع عدم وجود رقابة.
	السياق مفهوم جيدا	السياق غامض
	يحدث في جميع مستويات التنظيم	يحدث غالباً في المستويات العليا
النتائج	مخرجات السلوك	الأفكار، التجريب والوعي الجماعي
أمثلة	- يضفي الطابع المؤسسي على القواعد الرسمية. - تعديلات في نظم إدارة. - مهارات حل المشاكل.	- مهام جديدة وتعاريف جديدة للتوجيه. - إعداد جدول الأعمال. - مهارات تحديد المشكلة. - تطوير الأساطير جديدة، القصص.

المصدر: Ramesh Kumar Miryala, Trends, Challenges & Innovations in Management, Volume I, Zenon Academic Publishing, Hyderabad, 2015, P 123.

- **التصنيف الثاني:**

ميز **Senge** التعلم التنظيمي إلى التعلم التكيفي والتعلم التوليدي كما يلي[1]:

1- **التعلم التكيفي:** يركز أكثر على المدى القصير والقضايا السطحية، مما قد يؤدي إلى بعض التغييرات في السلوك ولكن ليس تغيير النظام.

2- **التعلم التوليدي:** يعالج الأسباب الكامنة وراء السلوك على مستوى الذي يتيح لأنماط السلوك التغيير من خلال إعادة تصميم النظم الأساسية.

- **التصنيف الثالث:**

حسب Miner و Mezias التعلم التنظيمي ينقسم التعلم التنظيمي إلى نوعين كالآتي:

- **التعلم التكتيكي:** يتميز بأنه حالي في حل المشكلة، أي فيما يتعلق بالمنتج أو مشكلة تشغيلية (تنفيذية).
- **التعلم الاستراتيجي:** هو تطوير القدرات الإدارية والعلمية أو التكنولوجية التي توفر الأساس للإبتكار في المستقبل[2].

- **التصنيف الرابع:**

هناك من صنف التعلم التنظيمي حسب درجة التغيير في السلوك كما يلي[3]:

1- **التعلم التدرجي (Incremental learning)**: تغييرات صغيرة في نمط السلوك.

2- **التعلم التحولي (Transformational learning)**: يعني تغييرات جذرية في السلوك.

- **التصنيف الخامس:**

أما Arthur K. Yeung وآخرون يصنفان التعلم التنظيمي إلى أربعة أنواع: التعلم الإستكشافي مقابل التعلم الإستغلالي، والتعلم من الخبرة المباشرة مقابل التعلم من الآخرين[4]. كما هو موضح في الشكل (III-3).

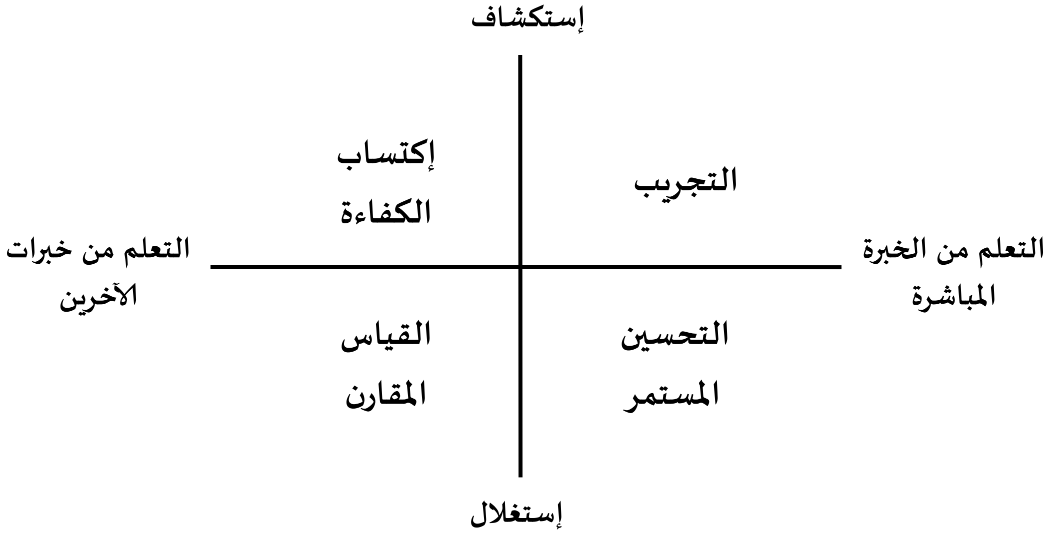
1- **التعلم الاستغلالي (Exploitative learning)**: تعلم كيفية استخدام المعرفة الحالية بفعالية أكثر.

2- **التعلم الاستكشافي (Exploratory learning)**: خلق معرفة جديدة ومبتكرة[5].

---

[1] Ian Palmer, Cynthia Hardy, Thinking about management, Sage Publications, London, 2000, P 204.
[2] Leo Baas, Cleaner production & industrial ecology, Eburon Academic, The Netherlands, 2005, P 39.
[3] Insik Cho, Exploring the relationship between dimensions of organizational learning & firms' financial & knowledge performance in the Korean business context, Doctoral thesis, University of Illinois at Urbana-Champaign, 2009 , P 34.
[4] Arthur K. Yeung, Organizational learning capability, Oxford University Press, Oxford, 1999, PP 37, 38.
[5] Michael A. Hitt et al, organizational behavior, 3^{rd} edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011, P 554.

الشكل (III-3): أنواع التعلم التنظيمي حسب Arthur K. Yeung وآخرون



المصدر: Arthur K. Yeung et al, Op-Cit, P 36.

من خلال الشكل (III-3) نجد أن الأنواع الأربعة للتعلم التنظيمي تحدد طرق التعلم التنظيمي سواء عن طريق التجريب من خلال الإستكشاف والتعلم من الخبرة المباشرة، أو إكتساب الكفاءة من خلال الإستكشاف والتعلم من خبرات الآخرين. أو التحسين المستمر عن طريق الإستغلال والتعلم من الخبرة المباشرة، وفي الأخير القياس المقارن من خلال الإستغلال والتعلم من خبرات الآخرين.

وفيما يلي شرح لطرق التعلم التنظيمي حسب Arthur K. Yeung وآخرون[1]:

- **التجريب (Experimentation):** تتعلم المنظمات من خلال تجريب العديد من الأفكار الجديدة وتقبل تجريب منتجات وعمليات جديدة. والمصادر الأساسية للتعلم تكون من المستهلكين والعاملين لدى المنظمة (الخبرة المباشرة). ويتم تحقيق التعلم التنظيمي من خلال التجريب من الداخل والخارج، بدلاً من الاستفادة من خبرات الآخرين. والمنظمات المعروفة بإتباعها إستراتيجية التجريب: 3M، Sony، Hewlett-Packard، Rubbermaid.
- **إكتساب الكفاءة (Competency acquisition):** تتعلم المنظمات من خلال تشجيع الأفراد والفرق لاكتساب كفاءات جديدة، ويعد التعلم أحد الجوانب الحاسمة لإستراتيجية الأعمال؛ لأنه يركز على كل من خبرات الآخرين واستكشاف إمكانيات جديدة . وتشمل استراتيجيات اكتساب الكفاءات المشتركة شراء الكفاءة من خلال التوظيف، وبناء الكفاءات من خلال الإستثمار في أنشطة التدريب والتطوير، واقتباس الكفاءة من خلال التحالفات الاستراتيجية. والقصد من ذلك هو مساعدة أعضاء المنظمة على الحصول على الكفاءات، من خلال التمكين

[1] Arthur K. Yeung, Op-Cit, P P 37, 38.

والتعجيل بإنشاء في وقت لاحق من الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات والعمليات المبتكرة. والمنظمات المعروفة بإتباعها إستراتيجية إكتساب الكفاءة: Motorola، GE.

- **القياس المقارن (Benchmarking)**: وتتعلم المنظمات عن طريق اكتشاف كيف يعمل الآخرين ثم محاولة تبني والتكيف مع هذه المعرفة في منظماتهم. ويأتي التعلم من المنظمات التي أظهرت أداء متميز أو تطوير أفضل الممارسات في عمليات محددة. والمنظمات المعروفة بإتباعها إستراتيجية القياس المقارن : Samsung Electronics، Xerox، Milliken.
- **التحسين المستمر (Continuous Improvement):** المنظمات تتعلم من خلال التحسين المستمر على ما تم القيام به من قبل واتقان كل خطوة قبل الانتقال إلى خطوات جديدة في العملية. في كثير من الأحيان يتم التأكيد على درجة عالية من مشاركة العامل (مثل: من خلال حلقات مراقبة الجودة، جماعات حل المشكلة، أو فرق العمل المدارة ذاتيا) لحل المسائل المحددة من قبل العملاء الداخليين والخارجيين. والمنظمات المعروفة بإتباعها إستراتيجية التحسين المستمر: Toyota، Honda، Xerox، Motorola.
- **التصنيف السادس:**

يصنف البعض التعلم التنظيمي تبعا لدرجة الرسمية، كما يلي[1]:

1- **التعلم الرسمي:** التعلم الرسمي يتضمن الأنشطة والأحداث التي تم التخطيط لها وتصميمها من قبل المنظمة مع أهداف وغايات واضحة. ومن أمثلة التعلم الرسمي التدريب والتنمية اللذان يعدان جزءا لا يتجزأ من عملية اكتساب المعرفة في معظم المنظمات.

2- **التعلم غير الرسمي:** يشير إلى التعلم الذي يحدث بشكل طبيعي كجزء من العمل وليس مخططا أو تصممه المنظمة.

- **التصنيف السابع:**

ويصنف Malecki (1997) أنواع التعلم التنظيمي إلى ما يلي[2]:

1- المهمة والمنتجات:

1-1- التعلم بالممارسة (Learning by doing): القيام بمهمة محددة والتعلم منها.

1-2- التعلم عن طريق الاستخدام (Learning by using): استخدام أداة أو طريقة معينة، وتعلم كيفية القيام بذلك.

1-3- التعلم عن طريق الأنشطة (Learning by operation): التغيير؛ التغذية العكسية لنظام الأداء، والتدريب؛ التوظيف؛ البحث والإنخراط في وظيفة محددة في نظام الإنتاج والتعلم منها.

[1] Alan Michael Saks et al, Op-Cit, P 44.
[2] Miguel-Angel Sicilia, Competencies in Organizational E-learning: Concepts & Tools, Idea Group, USA, 2007, P 31.

2- المجموعة (Group):

2-1- **التعلم عن طريق المحاولة** (Learning by trying): القيام بمهمة لم تحدث من قبل والتعلم منها.

2-2- **التعلم عن طريق التفاعل** (Learning by interacting): التفاعل مع ومراقبة شخص يعرف تنفيذ المهمة، والتعلم منه.

2-3- **التعلم عن طريق البيع** (Learning by selling): التعلم من خلال الانخراط في تبادل السلع والخدمات، ومعرفة كيفية التعامل مع الآخرين.

3- الأفراد:

3-1- **التعلم من الفشل** (Learning by failing): التعلم عن طريق فهم السبب الجذري للفشل، وتعلم كيفية تجنب الأخطاء التي تؤدي إلى فشل.

3-2- **التعلم عن طريق التقليد** (Learning by imitation): تعلم كيفية تنفيذ المهمة من خلال مراقبة وتقليد بالضبط كيف تم ذلك[1]. ويطلق على هذا النوع ايضا بالتعلم بالملاحظة (Observational learning) وهذا النوع من التعلم يحدث حينما يكتسب الفرد معلومات جديدة من خلال ملاحظة ما يفعله الآخرون والشخص الذي يتم تقليد سلوكه يسمى بالنموذج[2].

- **التصنيف الثامن:**

والبعض الآخر يصنف التعلم التنظيمي حسب **مجال التعلم**، ويشتمل على[3]:

1- **التعلم المفاهيمي أو الإدراكي:** و هو ينطوي على تصميم مفهوم مجرد (نظري) لتوضيح خبرة أو تجربة معينة ويستند إلى معرفة معرفة- لماذا (Know- Why).

2- **التعلم العملياتي أو التشغيلي:** وهو ينطوي على تنفيذ التغيرات وملاحظة النتائج ويستند إلى معرفة –كيف (Know -How) أي كيفية التعامل مع الأحداث.

- **التصنيف التاسع:**

يصنف التعلم التنظيمي إلى **التعلم الوقائي والتعلم الإبتكاري**[4]:

1- **التعلم الوقائي:** يقتصر على المعرفة المكتسبة واللازمة للتعامل مع ما هو معلوم وثابت، وهذه تقريبا نوعية التعلم التي تساعد المنظمة على التعامل مع المشاكل الروتينية أو شبه الروتينية. ويستخدم هذا النوع من التعلم للوقاية والحفاظ على النظام الحالي للمنظمة.

---

[1] Miguel-Angel Sicilia, Op-Cit, P 31.

[2] جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 104.

[3] صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص ص 135-160.

[4] عادل محمد زايد، العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي: دراسة تحليلية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 01، العدد 01، نوفمبر 1993، ص ص 61-88.

وحقيقة الأمر أن التعلم الوقائي له دور أساسي في تسهيل أداء الوظائف التنظيمية والحفاظ على إستقرار المنظمة واستمراريتها.

2- **التعلم الإبتكاري:** عبارة عن النمط الأكثر تناسبا للمنظمات في ظل الظروف البيئية المتقلبة، خاصة إذا ما استدعى الأمر من المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الجديدة والتي لم يسبق للمنظمة التعامل معها أو التعرف عليها. ونظرا لأن هذا النوع من التعلم يتعامل مع المواقف الفريدة ذات الخصائص المتميزة، فإنه لا يوجد إطار مرجعي محدد يمكن أن يحدد طبيعة عملية التعلم، ويعني هذا ضمنيا أن عملية تكوين الإطار المرجعي للتعلم هو في حقيقة الأمر أحد المهام الأساسية للتعلم الإبتكاري.

- **التصنيف العاشر:**

يصنف البعض التعلم التنظيمي تبعا **لمصدره** إلى التعلم التنظيمي الداخلي والخارجي، كما يلي[1]:

1- **التعلم التنظيمي الخارجي (Externat organizational learning):**

ويعتمد على تعلم الأفراد أو فرق العمل من خلال منظمات أخرى ويحدث هذا النوع من التعلم التنظيمي بشكلين: تعلم تنظيمي خارجي للمعرفة الضمنية، وتعلم تنظيمي خارجي للمعرفة الصريحة.

1-1- ويحدث التعلم التنظيمي الخارجي **للمعرفة الضمنية** بإنتقال المعرفة بين الأفراد ويأخذ أحد شكلين:

- يخرج موظفو المنظمة في مؤتمرات أو ندوات علمية أو في نواد أو زيارات إلى منظمات أخرى لفترة طويلة أو متوسطة.
- يدخل أعضاء من الخارج إلى المنظمة مثل إستعانتها بمستشارين أو خبراء للتدريب أو أساتذة أكاديميين أو عملاء أو موردين أو عاملين جدد.

2-1- ويحدث التعلم التنظيمي الخارجي **للمعرفة الصريحة** بعيدا عن الأفراد، وينقسم إلى نوعين:

- مواد معدة من المنظمة لمنظمات أخرى اجتماعية أو إقتصادية أو فنية مثل: التقارير الإخبارية عن المنظمة أو مطبوعات المنظمة.
- مواد غير معدة من المنظمة مثل البحوث وقواعد البيانات أو الدراسات التي تجرى عن المنظمة.

2- **التعلم التنظيمي الداخلي (Internal organizational learning):**

ويعني أن المنظمة تكتسب أو تولد معارف جديدة داخلها في دورات التعلم التنظيمي الداخلية، ويوجد عدد من الطرق التي يمكن من خلالها أن تكتسب المعلومات التنظيمية داخلياً مثل النشرات الدورية التي تحيط العاملين علما بالأحداث التي تدور في المنظمة إقتصادية أو إجتماعية أو تبادل

[1] أحمد محمد غانم، أسامة محمود قرني، تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، دراسات في التعليم الجامعي، العدد 05، ديسمبر 2003، ص ص 87-130.

الأفكار والرؤى والنظريات، ويأخذ أيضا صورتين هما: التعلم التنظيمي الداخلي للمعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة.

ويمكن أن يكون التعلم التنظيمي الداخلي للمعرفة الضمنية عملاً فرديا بصورة غير مقننة مثل الأفكار العفوية التي يطرحها العاملون في الإجتماع، أو في صورة فريق عمل يعمل بشكل غير مقنن مثل الإجابة على استفتاءات في المنظمة يجريها مديروها، أو الاستفسار عن مسلمات عن المنظمة.

ويمكن أن يتم التعلم التنظيمي الداخلي للمعرفة الصريحة في صورتين؛ العمل الفردي المقنن مثل المقترحات الفردية النظامية التي يقدمها الأفراد في المنظمة، والعمل الجماعي المقنن مثل اللقاءات الدورية لفرق العمل في المنظمة أو الإجتماعات النظامية.

المطلب الثاني: خصائص، أبعاد ومستويات التعلم التنظيمي

أولا: خصائص التعلم التنظيمي

يتميز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- التعلم التنظيمي ينطوي على دراسة البيئة الداخلية والخارجية مع إشارة بوجه خاص إلى التكنولوجيا والعمليات، والنظم.
- يرتبط بإدارة المعرفة (إكتساب، التفسير، التوليف، التخزين، النشر والإستخدام وبناء معارف إضافية خلال عملية التبادل).
- عملية مستمرة على أساس الأداء (الفرد، وكفاءة فريق، والنظم التنظيمية، من النظم الفرعية).
- يتمثل في قدرة المنظمة على الاستفادة من المواهب الموجودة ومهارات وخبرة العاملين لتحقيق الكفاءة[1].
- انه يكون نتيجة لخبرات وتجارب مرت بها المنظمة.
- انه ينصب على ذاكرة المنظمة التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة ومنها ذاكرات الأفراد، والوثائق الرسمية، والسجلات، وهيكل المنظمة، وحضارة المنظمة نفسها[2].

---

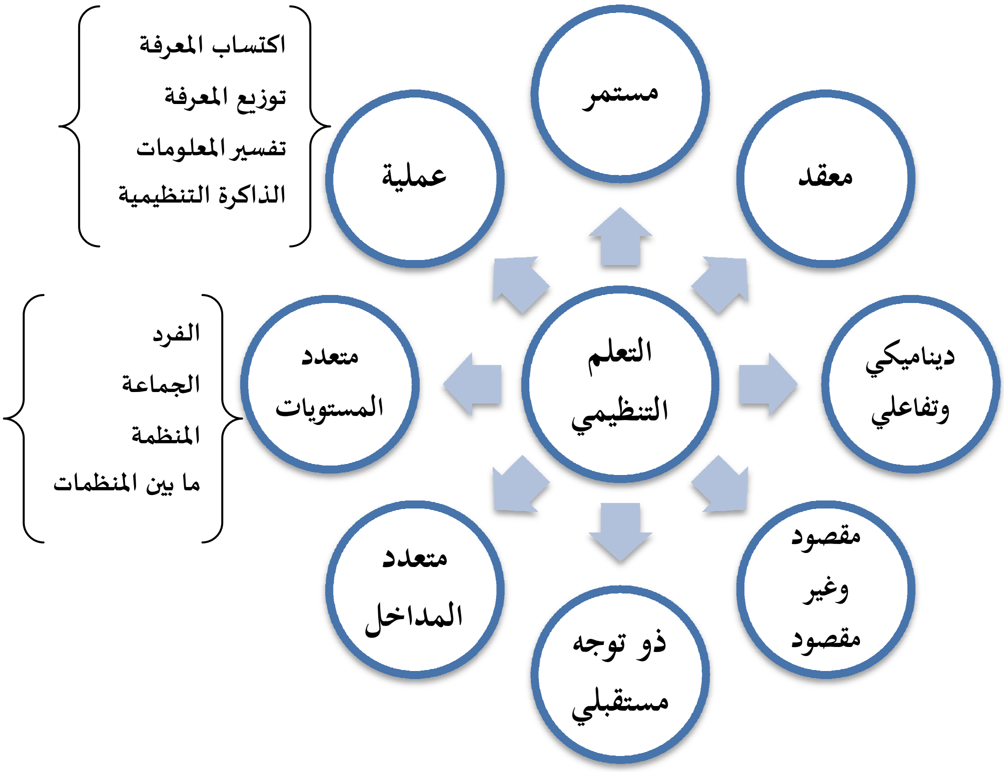
[1] V.G. Kondalkar, Organization effectiveness & change management, PHI learning private, New Delhi, 2009, P 71.

[2] عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 54.

إضافة إلى الخصائص السابقة حدد Robey وآخرون (2000) خمس خصائص رئيسية للتعلم التنظيمي تتمثل فيما يلي[1]:

- يحدث التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي.
- التعلم التنظيمي هو عملية وليس هيكل؛
- التعلم التنظيمي يتطلب مستودعات الذاكرة التنظيمية والنماذج الفكرية؛
- التعلم التنظيمي يقود العمل التنظيمي؛
- التعلم التنظيمي يكون على حد سواء متعمد وغير متعمد.

الشكل (III-4): خصائص التعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة.

[1] Hsiu-Yen Hsu, Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, & Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn, Doctoral thesis, University of Minnesota, June 2009, P16.

ثانيا: أبعاد التعلم التنظيمي

أشارت الأدبيات الحديثة للتعلم التنظيمي أن لكل منظمة إستراتيجيتها ونموذجها الخاص للتعلم التنظيمي، بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها، وما تمتلكه من مهارات وقدرات، وتجارب وخبرات، والمستوى التعليمي لمواردها البشرية، والإمكانيات المادية والمعنوية لممارسة التعلم التنظيمي، ورغم ذلك فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي يتفرع من كل بعد أبعاد فرعية تتكامل وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي، وهي كالتالي[1]:

1- **البعد الإستراتيجي:** يتضمن البعد الإستراتيجي العناصر التالية:

1-1- **الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم:** لمستقبل المنظمة وأهدافها مما يؤدي إلى ترابط علاقات أعضاء التنظيم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية.

1-2- **متابعة التغيرات البيئية:** وهي تعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.

1-3- **استراتيجية التعلم:** وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

2- **البعد التنظيمي:** يشمل البعد التنظيمي العناصر التالية:

2-1- **العمل من خلال الفريق:** حيث أن العمل من خلال الفريق يشجع الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

2-2- **الهيكل التنظيمي المرن:** حيث أن أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل المرن مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والإبتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.

---

[1] مهدي بن قبلان آل فطيح، التقنيات الإلكترونية للمعلومات ودورها في التعلم التنظيمي بالمديرية العامة للأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015، ، ص ص 33-35.

3-2- **إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم:** ويتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى الإستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي.

3- **البعد الثقافي:** ويشتمل البعد الثقافي على العناصر التالية:

3-1- التعلم من الأخطاء السابقة وتجنب التركيز على الفشل: وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

3-2- البيئة المساندة للتعلم: وتشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة الأفراد المبدعين.

3-3- الجودة الكلية للتعلم: الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي للتدريب.

ثالثا: مستويات التعلم التنظيمي

اختلف الباحثون في تحديد مستويات التعلم التنظيمي؛ فحسب Watkinsو Marsick (1993) أن التعلم له أربعة مستويات (المجتمع والمنظمة وفريق التعلم والعامل)؛ أما Senge (1990) حدد ثلاثة مستويات للتعلم (المنظمة وفريق التعلم والعامل)[1]، وهو ما أكده الباحثين الثلاث Bontis و Crossan و Hulland (2002) بوجود ثلاثة مستويات للتعلم التنظيمي وهي التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم االتنظيمي كما هو مبين في الجدول (III-4).

وحسب Westbrook (2002) حدد التعلم بمستويين فقط (المنظمة والعامل)[2].

الجدول(III-4): مستويات التعلم التنظيمي حسب Bontis وآخرون

التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم التنظيمي
- الكفاءة الفردية - القدرة - الدافع	- ديناميكيات الجماعة - تطوير الفهم المشترك	المواءمة بين التعلم والنظم والهياكل والاستراتيجيات والإجراءات والثقافة.

المصدر: Neal F. Chalofsky et al, Handbook of Human Resource Development, John Wiley & Son, New Jersey, 2014, P 377.

[1] Yuhfen Diana H. Wu, Connie K. Haley, The Relationship Development & Learning Organization Dimensions, Journal of Library & Information Science, Vol 37, No 2, October, 2011, P P 146 – 165.
[2] IBID, P P 146 – 165.

وبعض الباحثين مثل Charles Armstrong Hubert و Saint-Onge أضافوا **تعلم المستهلك** كمستوى رابع إلى جانب المستويات الثلاثة (الفردي، الفرقي، التنظيمي) للتعلم التنظيمي كما هو مبين في الشكل (III-5).

الشكل (III-5): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: Hubert Saint-Onge, Charles Armstrong, The conductive organization : Building beyond sustainability, Routledge, USA, 2011, P 173.

وهناك من يرى أن لخلق التعلم التنظيمي يحتاج المديرون إلى تشجيع التعلم في أربع مستويات: المستوى الفردي، على مستوى المجموعة، على مستوى المنظمة، التعلم ما بين المنظمات؛ وفيما يلي هذه المستويات:

1- التعلم على المستوى الفردي (Individual learning):

ان هذا المستوى من التعلم يركز على احتمالية الوصول إلى فرص التعلم من أجل البدء بعمليات تطوير الشخصية وأضاف أن هذا المستوى اكتسب أهمية كبيرة لما يمتلكه الأشخاص من المعرفة الضمنية والتي إن لم يتم انتزاعها من هؤلاء الأشخاص لن يكون هناك تعلم تنظيمي ولن تكون هنالك ذاكرة تنظيمية غنية بالمعرفة لذلك أصبحت المعرفة الشخصية تتحكم بتشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة[1].

ووفقا لـ Riding التعلم الفردي ضروري للتغيرات المستمرة للمنظمة، وتنمية الإمكانات الأساسية وإعداد كل واحد للمستقبل الغامض[2].

[1] أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة: إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الإستراتيجي، الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2015، ص ص 97، 98.

[2] Hamed Alvansaz et al, The impact of knowledge management technologies (KMTs) on organizational learning: Case study in YAZD Electrical Distribution Company (YEDC), Indian Journal of Fundamental & Applied Life Sciences, Vol 4 (S1), April-June 2014, P P 1019 -1028.

ويعرف Smith (1982) التعلم الفردي بأنه طرق الفرد المميزة لمعالجة المعلومات، الشعور، والتصرف في حالات التعلم[1]. ويحدث التعلم الفردي عندما يكتسب كل عامل المعرفة ويطور المهارات، ويتبنى الإتجاهات والمعتقدات التي ستساعد المنظمة على النجاح. وهو يعد العاملين للتغيرات الحتمية التي سوف تحدث في الأهداف وإجراءات العمل في المنظمة، ويخلق المزيد من الوعي الذاتي[2].

2- التعلم على مستوى الفريق (Team learning)[3]:

الفرق Teams هي العجلة التي التي تسير المنظمة المتعلمة، وبدونها لا تعمل المنظمة، لقد ميز Katzen Baek و Smith (1993) نوعين من الفرق: مجموعة العمل Working Group، وفرق الأداء المتميز. وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية، أما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة.

لقد أقبلت شركات عالمية ضخمة على إستخدام فرق العمل كشركة بوينج Boeing، وشركة ماريوت Marriott، وشركة موتورولا Motorola، وشركة جنرال إلكتريك General Electric، وجنرال موتورز General Motors. وطبق التعلم الفرقي في مجالات عديدة من أجل تطوير قابليات الأفراد في قضايا التأمل والإستبصار، وتحسين الفهم المتبادل بين الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة، وتخفيض تكاليف التشغيل، وتحديد المزايا التنافسية الإستراتيجية، وتفهم عمليات المجموعة والتغيير التنظيمي، وترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي وحل المشكلات.

ويرى Ryan و Zuber Skerritt (1994) أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما:

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة كوسيلة أساسية للوصول إلى المنظمة المتعلمة.
- يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء متخصصين.
- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعاً.
- تكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة.
- تكون هناك حاجة لكل عضو في الفريق بتقديم تقرير مكتوب من أجل الخروج بتقرير موحد.

3- التعلم على مستوى المنظمة:

بين Hoang أن أنشطة هذا النوع من التعلم مرتبطة بالبيئة الخارجية لذا يعد هذا المستوى من أكثر المستويات تعقيداً، وفي الوقت نفسه يعد من أهم مستويات التعلم بإعتباره يتضمن جميع مستويات التعلم الأخرى. وأشار Skerlavaj و Vald إلى أن المنظمة بوصفها كياناً يمكن أن تتعلم من

[1] Shang Gao, Lazar Rusu, Modern Techniques for Successful IT Project Management, IGI Global, Hershey, USA, 2015, P 131.

[2] Stephen J. Gill, The manager's pocket guide to organizational learning, HRD Press, Amherst, Massachusetts, 2000, P 09.

[3] مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياني، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقته بأداء المنظمة: دراسة حالة في مستشفى أردني، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 01، جوان، 2007، ص ص 25-52.

خلال التجارب السابقة أو عن طريق التشارك بالمعرفة مع المنظمات الأخرى، ونقل التقنية والحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال[1].

3-1- العلاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي:

إن التعلم الفردي هو من المستلزمات الأولية للتعلم التنظيمي، وان هذا التعلم يحدث ببساطة يحدث ببساطة بالأثر في الجنس البشري ذاته، وان منظمات تتعلم من خلال الأفراد المتعلمين. إن التعلم الفردي ليس بالضرورة ضمانة للتعلم التنظيمي ولكن بدونه لا يحدث التعلم التنظيمي[2].

وتتجلى العلاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي فيما يلي[3]:

- يحدث التعلم التنظيمي من خلال الأفراد ولا يعني ذلك أن التعلم التنظيمي هو النتيجة التراكمية لتعلم أعضاء المنظمة فالمنظمات لا تملك أدمغة ولكن لديها نظم إدراكية وذاكرة وكما أن الأفراد يطورون شخصياتهم وعاداتهم ومعتقداتهم كذلك فإن المنظمة تطور رؤيتها وإيديولوجيتها.
- يعتبر التعلم الفردي ضروريا لحصول التعلم التنظيمي في ظل عدة شروط منها أن ينتقل التعلم الفردي إلى المرحلة العلنية وأن يتم استخدامه وتقاسمه بين الأفراد ومن ثم تتشكل النماذج الذهنية المشتركة ويستقر التعلم في كيان وثقافة المنظمة.
- التعلم التنظيمي أشمل من حصيلة ما تعلمه الأفراد فالأفراد قد يغادرون المنظمة أما المنظمة فتختزن في ذاكرتها كل ما تعلمته عبر تاريخها فلكل منظمة ذاكرتها الخاصة التي تضم كل ما تعلمه الأفراد السابقين والحاليين في المنظمة وكل ما اختزنته المنظمة في كل ما يخصها من روتين، ثقافة، هياكل وإجراءات...الخ.

3-2- الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي:

يختلف التعلم الفردي عن التعلم التنظيمي فيما يلي:

- التعلم الفردي يؤدي إلى المعرفة الفردية، أما التعلم التنظيمي يؤدي إلى المعرفة الجماعية[4].
- أهداف التعلم التنظيمي هي في المقام الأول لتحسين المزايا التنافسية للمنظمة والمسؤولية الإجتماعية، في حين أن أهداف التعلم الفردي شخصية، متصلة بالوظيفة واجتماعية[5].

---

[1] أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 97، 98.

[2] فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 717.

[3] نسرين محمود عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للموارد البشرية في المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الإتصال المصرية، المؤتمر الرابع عشر، الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 12-13 ديسمبر 2009، ص 696.

[4] Mark W. Mcelroy, The New Knowledge Management: Complexity, learning, & sustainable innovation, Routledge, New York, 2011, P 40.

[5] David J. Pauleen, G.E. Gorman, Knowledge management: Individual, organizational & social perspectives, Gower Publishing, England, 2011, P 212.

- يحدث التعلم الفردي عندما يعطي الأفراد استجابة مختلفة لنفس الحافز (Stimulus)، ولكن يحدث التعلم التنظيمي عندما يعطي مجموعة من الأفراد نفس الاستجابة للمحفزات المختلفة[1].
- يرى Chris Meyer أن الفرق الأساسي بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي هو الشرط الاجتماعي للتعلم التنظيمي. وعليه يفرق Chris Meyer بين المفهومين بأن التعلم الفردي هو "شخصي، وغير مرئي، وله هدف محدد ذاتياً"، أما التعلم التنظيمي هو إجتماعي وعام، وله هدف جماعي[2].

ومع ذلك، هناك نوعان من **أوجه التشابه** بين التعلم الفردي والتنظيمي. أولا، ينبع التعلم من إدراك الحاجة، والشعور بأن شيئا ما ليس كما ينبغي أن يكون أو أن شيئا ما سوف يتغير في المستقبل. وثانياً، يتأثر التعلم عن طريق الخبرة السابقة[3].

4- التعلم ما بين المنظمات (Inter-organizational learning):

وهناك من يضيف مستوى رابع للتعلم التنظيمي يعرف بمستوى **التعلم ما بين المنظمات**؛ وهو التعلم من خلال المنظمات الفردية في إطار مجموعات أو أزواج من المنظمات. وفقا لـ Knight التعلم ما بين المنظمات يبدأ من الفرد وينتهي إلى مستوى بين المنظمات تبعا لمستوى المتعلم وسياق التعلم[4]. والتعلم ما بين المنظمات أمر مهم لأن المنظمات يمكنها تحسين فعاليتها عن طريق نسخ (copying) وتقليد الكفاءات المتميزة لدى المنظمات الأخرى[5].

وقد يأخذ التعاون بين المنظمات عدة مواقع تتضمن العلاقات بين الموردين، الوسطاء والزبائن، بالإضافة إلى التحالفات مع المنافسين الحاليين أو المحتملين، والذين قد يكون لهم أثر في رفع قدرات المنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق، حيث أن المعرفة لا تكون حصراً داخل المنظمة، فدرجة تعلم المنظمة ترتبط أساساً بدرجة تعاونها التشاركي مع مورديها، وسطائها، زبائنها والمنظمات الأخرى. الأمر الذي يؤدي إلى تبادل المعلومات، الموارد، الثقة والتعاون في حل المشاكل بطريقة تتخطى حدود المنظمة[6].

---

[1] P.sharma, Knowledge Management, A P H Publishing Corporation, New Delhi, 2008, P 06.
[2] James Bradley Harrington, Organizational learning: A Theoretical overview & case study, Doctoral thesis, Boston university, 2000, P P 54, 55.
[3] William J. Rothwell, H. C. Kazanas, The strategic development of talent, 2nd edition, HRD Press, USA, 2003, P 262.
[4] Kishor Vaidya, Inter-organizational information systems & business management: Theories for researchers, IGI Global, Hershey, USA, 2012, P 11.
[5] Fawzy Soliman, Learning Models for Innovation in Organizations: Examining Roles of knowledge transfer & human resource management, IGI Global, Hershey, USA, 2013, P 96.
[6] محمد الباي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 109.

المطلب الثالث: مراحل عملية التعلم التنظيمي

إن مراحل التعلم التنظيمي تختلف بإختلاف وجهات نظر الباحثين اتجاه عملية التعلم التنظيمي، كما تتباين من منظمة لأخرى وحسب طبيعة نشاطها وعملياتها. وفيما يلي نورد مراحل التعلم التنظيمي:

أولا: نموذج Dewey

حسب Dewey (1933)، التعلم التنظيمي يتألف من أربع عمليات[1]:

1- **الاكتشاف (Discovery)**: من خلال هذه العملية يتم إكتشاف الأخطاء أو الفجوات بين الشروط المطلوبة والفعلية.

2- **الإختراع (Invention)**: إنه ينطوي على تشخيص أسباب الفجوة واختراع الحلول المناسبة للحد منها.

3- **الإنتاج (Production)**: ويشمل تنفيذ الحلول.

4- **التعميم (Generalization)**: يعني إستخلاص النتائج حول الآثار المترتبة على الحلول وتطبيق هذه المعرفة الجديدة على حالات أخرى.

ثانيا: نموذج Dixon

وحسب Dixon (1994) فإن مراحل عملية التعلم التنظيمي تتمثل فيما يلي[2]:

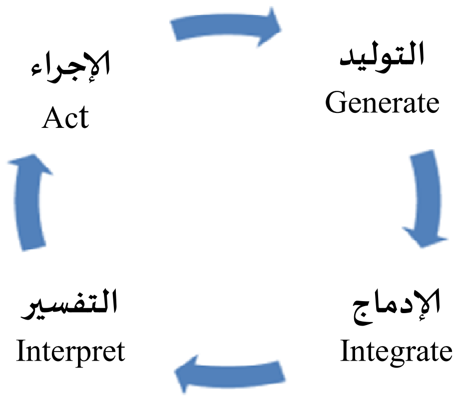
1- توليد المعلومات (Generation information).

2- إدماج المعلومات في المنظمة (Integration of information into the organization)

3- تفسير المعلومات.

4- الإجراءات المتخذة بناءا على المعلومات المفسرة.

الشكل (III-6): مراحل التعلم التنظيمي حسب Dixon



المصدر: Engin Karadağ, Op-Cit, P 212.

[1] Miltiadis D. Lytras, Patricia Ordonez de Pablos, Knowledge ecology in global business: Managing intellectual capital, IGI Global, Hershey, USA, 2009, P 19.

[2] Engin Karadağ, Leadership & Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies, Springer, New York, 2015, P 212.

ثالثا: نموذج Daftو Weick

حسب Daft و Weick (1984) إن التعلم التنظيمي يمر بثلاثة مراحل تتمثل في[1]:

1- **المسح: البحث (Scanning)** (جمع البيانات): ويشمل رصد (مراقبة) البيئة وجمع البيانات البيئية للمديرين.

2- **التفسير (Interpretation)** (إعطاء البيانات معنى): تحدث في المرحلة الثانية حيث يتم تبادل المعلومات المكتسبة والتصورات بين الأفراد والخرائط المعرفية. ويعتبر التفسير كترجمة الأحداث إلى تصور مشترك في المنظمة لتطوير فهم مشترك.

3- **التعلم (الإجراء المتخذ):** (action taken) **learning** .

رابعا: نموذج Charreire petit

ركز نموذج Charreire petit على خمس مراحل لسيرورة التعلم هي[2]:

1- **مرحلة الكشف:** يتم في هذه المرحلة الإعلان عن الرغبة في تطوير مشروع ما، حيث يتم طرح أو عرض هدف التعلم على مجموعة الفاعلين، الذين يجب عليهم تنمية وتطوير تعلم جماعي من أجل تنفيذ هذا المشروع.

2- **مرحلة التعبئة:** في هذه المرحلة يعرض الفريق المكلف بالمشروع على الفاعلين تغيير البنية الرسمية لإدارة المشروع، فهو يحاول الحصول على إلتحام وقبول كل عناصر المنظمة المعنيين بالمشروع.

3- **مرحلة إنتاج الخبرات:** وتمثل هذه المرحلة قلب المشروع، حيث يمكن خلالها ظهور نوعين من الخبرات. خبرات ذات علاقة مباشرة بموضوع المشروع وهو ما يطلق عليها الخبرات المركزة حول هذا المشروع، وأخرى ليست لها علاقة مباشرة بموضوع المشروع ويطلق عليها الخبرات غير المركزة.

4- **مرحلة الإختبار:** وتتمثل في تحليل التغيرات الحاصلة في المنظمة، سواء في الممارسات أو في الخطط المعرفية التي تقود هذه الممارسات.

5- **مرحلة الأبعاد والترميز:** وتسمح هذه المرحلة بتسجيل الممارسات المكتسبة في الروتينات التنظيمية وإبعاد تلك التي تعتبر غير مرضية، ويتم خلالها أيضا تعديل الذاكرة التنظيمية بتسجيل المعارف الضمنية والصريحة التي تم خلقها خلال المشروع.

---

[1] Goksoy, Asli, Op-Cit, P 97.

[2] روابحية مريم، مساهمة التجديد التكنولوجي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التسيير والاقتصاد، المجلد 02، العدد 02، 2014، ص ص 110-120.

خامسا: نموذج Crossan

حسب **Crossan** إن التعلم التنظيمي يمر بأربعة مراحل مشكلة الإطار الرباعي (4I) يتخلص من تداخل العمليات التي يحدث التعلم من خلالها في المنظمات. والتعلم يحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. وكل مستوى منها يبعث النشاط في المستويين الآخرين. إن تلك المستويات الثلاث للتعلم متصلة بأربع عمليات اجتماعية ونفسية وهي: المعرفة بالحدس والتفسير والدمج وإعطاء الصيغة المؤسساتية وهو ما يعرف بالإطار (4I). ضمن تلك العمليات فإن المعرفة تؤثر في السلوك والعكس بالعكس.

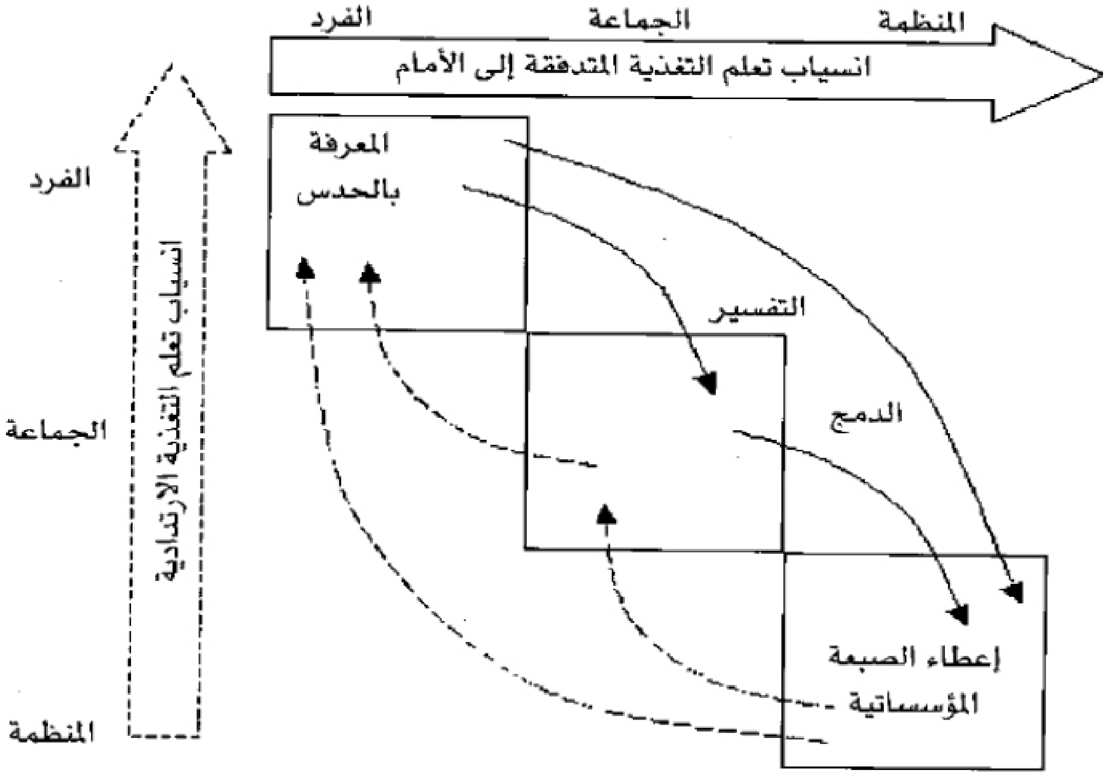
المعرفة بالحدس هي عملية شعورية تحدث على مستوى الفرد. هذه العملية تعد بداية التعلم ويجب أن تحدث في عقل مفرد. وبعدها يلتقط التفسير العناصر التي يشعر بها الفرد لذلك التعلم الفردي ويشارك بها على مستوى الجماعة. ويلي ذلك الدمج فيغير الفهم الجماعي على مستوى الجماعة ومن ثم يقيم جسراً إلى كل مستويات المنظمة. وأخيراً بإعطاء الصبغة المؤسساتية بدمج التعلم عبر المنظمة عن طريق تضمينه في الأنظمة والهياكل والأعمال الروتينية والممارسات.

إن مواد التعلم تكمن ضمن كل مستوى (الفرد والجماعة والمنظمة) ويشتمل على المدخلات والمخرجات لعمليات التعلم. وبالمقارنة، فإن انسياب التعلم يعد تلك العمليات التي ينتقل بها من مستوى لآخر. أما انسياب التغذية المتدفقة إلى الأمام فهي تتحرك من الفرد والجماعة إلى المنظمة من خلال عمليات التعلم (4I) المعرفة بالحدس، التفسير، والتفسير-الدمج، والدمج-إعطاء الصبغة المؤسساتية. وفي نفس الوقت، يقوم انسياب مشابه بتغذية ارتدادية من المنظمة إلى الفرد والجماعة، مشكلاً مجموعة مختلفة من العمليات: إعطاء الصبغة المؤسساتية-الدمج، والدمج-التفسير، والتفسير-المعرفة بالحدس، وإعطاء الصبغة المؤسساتية-المعرفة بالحدس. إن التوتر بين انسياب التغذية المتدفقة إلى الأمام وانسياب التغذية المرتدة للتعلم يمثل التوتر بين الاستكشاف والاستغلال. إن عملية التغذية المتدفقة إلى الأمام تسمح للمنظمة بأن تبتكر وأن تتجدد. أما عملية التغذية المرتدة فهي تعزز ما سبق أن تم تعلمه في المنظمة والتي بدورها تضمن بأن مخزون المنظمة من المعرفة (كالثقافة والهياكل والنظم والإجراءات والإستراتيجية) توجه عملية تعلم الفرد والجماعة[1]. والشكل (III-7) يمثل نموذج **Crossan**.

---

[1] دوسيا فيرا، ماري كروسان، ترجمة عجلان بن محمد الشهرى، القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، دورية الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 02، ماي 2005، ص ص 357-396.

الشكل (III-7): نموذج Crossan لمراحل التعلم التنظيمي



←	انسياب تعلم التغذية المتدفقة إلى الأمام: ما إذا كان تعلم الفرد يغذي التوجه نحو تعلم الجماعة والتعلم على المستوى التنظيمي (على سبيل المثال تغيرات البنى والنظم والمنتجات والإستراتيجية والإجراءات والثقافة) وكيفية حدوث ذلك.
← - - -	تعلم التغذية الارتدادية: ما إذا كان التعلم المضمن داخل المنظمة (على سبيل المثال النظم والبنية الإستراتيجية) يؤثر على تعلم الفرد والجماعة وكيفية حدوث ذلك.

المصدر: دوسيا فيرا، ماري كروسان، ترجمة عجلان بن محمد الشهرى، القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، دورية الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 02، ماي 2005، ص ص 357-396.

سادسا: نموذج V.G. Kondalkar

حسب V.G. Kondalkar التعلم التنظيمي يمر بثلاثة مراحل كما يلي[1]:

1- الإكتساب- نظم التفكير /الإبتكار/ إزالة التجميد (التذويب)

(Acquiring- reflecting systems/ innovation/ unfreezing)

خلال المرحلة الأولى، يتم إنشاء الفكرة ويتم تحديد المدخلات الجديدة، وتتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص:

[1] V.G. Kondalkar, Op-Cit, P P 72, 73.

- إن التعلم التنظيمي هو نظام مرتبط بابتكار منتجات أو خدمات جديدة، وهذا ينطوي على تغيير في سلوك الأفراد الذين يشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر في ابتكار المنتجات/الخدمات/العملية /النظام.
- يتم تحديد المدخلات الجديدة بعد إجراء فحص شامل، وقد تكون المدخلات الجديدة في شكل تكنولوجيا جديدة أو تغيير في الهيكل التنظيمي، أو إعادة تصميم الوظيفة، أو تغيير في العملية أو تغيير في نمط سلوك العاملين.
- تتميز المرحلة الأولى بالتجريب وتبادل الأفكار/ ثقافة تنظيمية مبتكرة.
- يجب على أعضاء المنظمة ممارسة الانفتاح والإبداع والتجريب والثقة في زملاء العمل وينبغي على المنظمة تعزيز المعايير التي تدعم التعلم عن طريق المشاركة.

2- الاحتفاظ- نظام الدمج /تنفيذ/الإنتقال:

(Retaining- integrating system/ implementing/ moving)

تعد المرحلة الثانية مهمة لأنها تنطوي على التحول، وتنفيذ عملية التعلم (الإنتقال)، وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- إعتماد أنظمة جديدة.
- تحولات المنظمة تكون في شكل اعتماد ثقافة جديدة، ونظام أو عملية جديدة.
- يجب أن تكون مدمجة في النظام القائم (القديم).
- خلال هذه المرحلة، ينبغي أن يكون العاملون قادرون على تحمل الدقة وممارسة الانضباط الذاتي. كما ينبغي أن يتطوعوا للقيام بمهام تؤدي إلى التعلم التنظيمي. إضافة إلى الدعم المتبادل، وإحترام التقاليد، والتعاون، وينبغي إقامة روابط مشتركة بين القديم والجديد. وهذه المرحلة مهمة لأنها تنطوي على التحول.

3- الإستخدام- نظام التكيف /الإستقرار/إعادة التجميد:

Using –adapting System/ stabilization/ refreezing)

تتميز المرحلة الثالثة بالخصائص التالية:

- ينبغي تطوير نظام تغذية عكسية مستمرة لعملية التعلم بحيث يتم دمج التغييرات المطلوبة.
- دعم الإدارة أمر أساسي لعملية التعلم التنظيمي.
- ينبغي أن تضمن عملية التعلم الاستخدام المستمر للتكيف (للفكرة الجديدة). والتحليل النقدي على مدى فترة طويلة من الزمن، ودعم الأقران للتعديل، والتغذية العكسية، ونبذ الأفكار التي عفا عليها الزمن (القديمة)، وضرورة التكيف مع المدخلات الجديدة.

والجدول (III-5) يبين الفرق بين المراحل الثلاث للتعلم التنظيمي.

الجدول (III-5): عملية التعلم التنظيمي حسب V.G. Kondalkar

المرحلة	الإكتساب (الإبتكار)	الإحتفاظ (التنفيذ)	الإستخدام (الإستقرار)
عملية التعلم	- التدفق (Inflow) - التجربة - التبادل	- الاستيعاب(Assimilating) - المراكمة (Cumulating) - البناء	- الإستخدام المستمر - النقد - التكيف
الثقافة التنظيمية	الإبتكار	تشجيع الدقة والإنضباط	دعم الإنتقاد
القيم	الإنفتاح؛ الإبداع؛ التجريب؛ التبادل.	الدقة؛ احترام التقاليد؛ الدعم المتبادل.	المثابرة؛ الموضوعية؛ الإنتقاد؛التكيف الإبداعي.
المعايير	- احترام الإبتكار. - الإتصال بالخبراء الخارجيين. - تبادل الخبرات بشكل غير رسمي. - التعلم من الآخرين.	- الدقة في الإعداد. - التخطيط المفصل - العمل التطوعي. - البحث عن الروابط المشتركة بين الجديد والقديم.	- المثابرة. - التغذية العكسية سريعة. - تقديم الدعم للتنفيذ - لا تردد في تعديل الخطط.

المصدر: V.G. Kondalkar, Op-Cit, P 73.

سابعا: نموذج Ronald J. Burkeو Cary L. Cooper

وحسب Ronald J. Burke و Cary L. Cooper التعلم التنظيمي يمر بأربع مراحل تتمثل في[1]:

1- توليد المعرفة (Knowledge generation):

ووفقا لروبرت غرانت Robert Grant (2000)، توليد المعرفة يتجسد في ثلاثة أبعاد متميزة وهي: خلق المعرفة Knowledge creation ، والتعلم بالممارسة learning by doing (الخبرة) واكتساب المعرفة الخارجية. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1-1- **خلق المعرفة:** عرف Tiwana و Alavi خلق المعرفة بإسم تطوير المعرفة التنظيمية الجديدة والقدرة.

1-2- **التعلم بالممارسة أو الملاحظة**: هو أسلوب شائع للأفراد لإلتقاط وخلق (إنشاء) المعرفة داخل المنظمة، وصف Despres و Chauvel هذا النوع من التعلم بمعالجة مشكلة الجهل غير المعروف من خلال التعلم من الخبرة والعمل.

1-3- **اكتساب المعرفة الخارجية**: المنظمات التي تفتقر إلى المهارات أو هيكل لإنشاء المعرفة الخاصة بها تجد أنه من الضروري إكتساب المعرفة من خارج المنظمة ويمكن تحقيق اكتساب المعرفة

[1] Ronald J. Burke, Cary L. Cooper, Building more effective organizations: HR management & performance in practice, Cambridge University Press, Cambridge, 2008, P P 212- 214.

من خلال: الإستكشاف، شراء المعرفة أو المنظمة التي تملك المعرفة، ترتيبات الترخيص (licensing arrangements)، التحالفات الإستراتيجية.

2- نقل المعرفة (Knowledge transfer):

نقل المعرفة أمر حيوي إذا أرادت المنظمة تطوير الكفاءات. فحسب Ulrich وآخرون "التعلم لا يمكن أن يحدث ما لم يتم تقاسم الأفكار". على سبيل المثال، إذا كان فرد يكتسب مهارة جديدة أو خبرة ولكن لا يتقاسمها مع زملائه في العمل وبالتالي لا تصبح المعلومات معارف قابلة للتطبيق داخل المنظمة. ولذلك، تبادل أو نقل (Know-how) بين الأفراد والجماعات ضروري. كما يؤكد Schultz أن "إنتاج المعرفة من الأفراد أو الوحدات الفرعية ذات قيمة محدودة إذا كانوا لا يتقاسمون المعرفة الناتجة مع أجزاء أخرى من المنظمة". من المهم ملاحظة أن نقل المعرفة ليس دائماً ممكن أو مرغوب. في الحالات التي تكون فيها المعرفة محددة للغاية ولا يمكن تعميمها، فإن نقل المعرفة ينبغي أن لا يجري. وتشمل العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على نقل قيم المعرفة غموض السببية (المعرفة التي يصعب تدوينها (codify) ونقلها)، موثوقية مصدر تقديم المعرفة؛ وعدم قدرة المتلقي على فهم المعرفة حتى ولو نقلت.

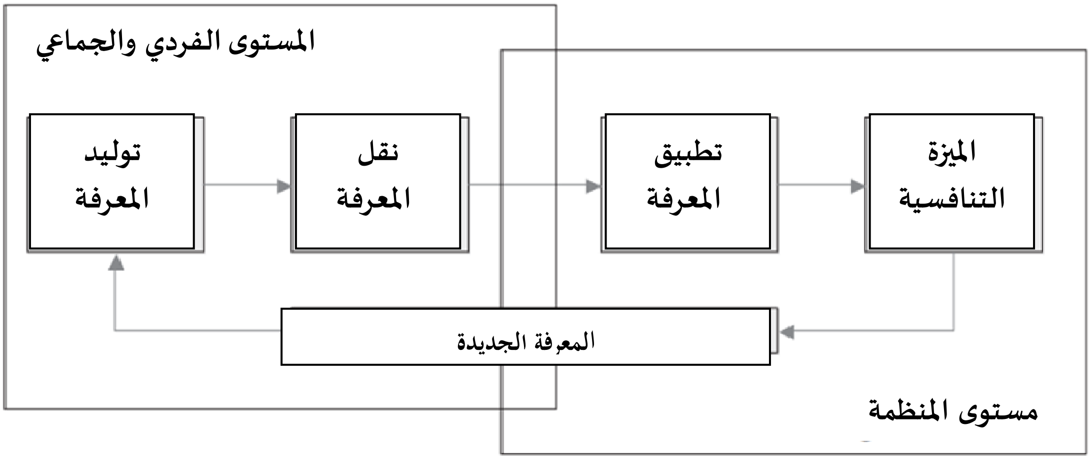
3- تطبيق المعرفة:

تطبيق المعرفة هو عملية معقدة تتطلب مدخلات من مختلف الأفراد أو الجماعات، ومن ثم تطورت إلى معرفة جديدة أو منتج من قبل أفراد أو جماعات أخرى. وبالمثل، Chakravarthy وآخرون وجدوا أن تطبيق المعرفة القائمة أو المكتسبة حديثا في جميع أنحاء المنظمة يسمح للمنظمة تعظيم العائد على تلك المعرفة، وتسريع عملية صياغة المعرفة من خلال توفير المزيد من فرص التطبيق.

4- الميزة التنافسية

في سياق التعلم التنظيمي، King و Zeithaml (2003) لاحظا أن الموارد المعرفية لها خصائص مميزة تساعد على خلق والحفاظ على ميزة تنافسية، وحسب Turner و Makhija (2006) أن الميزة التنافسية تتضمن خلق واكتساب معرفة جديدة، ونشرها في الأجزاء المناسبة من المنظمة، وتفسيرها ودمجها مع المعرفة القائمة، وفي نهاية المطاف، استخدامها لتحقيق الأداء المتفوق. إن تطوير والحفاظ على ثقافة التعلم وتطبيق التعلم التنظيمي كميزة تنافسية يجب أن يكون عملية ديناميكية إذا أريد لها أن تكون مستدامة ودائمة. والشكل (III-8) يوضح عملية التعلم التنظيمي.

الشكل (III-8): عملية التعلم التنظيمي



المصدر: Ronald J. Burke, Cary L. Cooper, Op-Cit, P 212.

ثامنا: نموذج Huber

يرى **Huber** (1991) أن عملية التعلم التنظيمي تمر **بأربع** مراحل تتمثل في اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية[1]، وهي كالتالي:

1- **إكتساب المعرفة:** تعتبر عملية إكتساب المعرفة من الإستراتيجيات الإدارية المهمة، حيث تعتمد على قدرة المنظمة في بناء إطار هيكلي وثقافي يساعد على إثارة الخبرات والمعارف والقيم التنظيمية، وتعتمد هذه العملية بشكل أساسي على وفرة المخزون المعرفي لدى المنظمة، ويعتبر من أهم مصادر المعرفة التي من الممكن أن تكون مصدراً للتعلم في المنظمة هي التعلم من التجارب وهي العملية المنظمة للبحث عن واختبار معرفة جديدة قد تستخدم في اكتشاف أو حل مشكلة ما، والتعلم من المقارنة المرجعية وهي عبارة عن المعرفة المتأتية من الإستراتيجيات والعمليات والممارسات الإدارية لمنظمة أخرى، والتعلم من خبرات أفراد المنظمة السابقة وقيمهم وتصرفاتهم وكذلك أخطائهم، وهي بكل الأحوال مصادر داخلية وخارجية.

2- **توزيع المعلومات:** وهي العملية التي يتم من خلالها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة وأفرادها عبر طرق مختلفة. حيث يمكن نشر المعلومات عبر حلقات التعلم والبرامج التنظيمية الجماعية وقنوات الإتصال الرسمية، وتؤكد مبادئ المنظمة المتعلمة على ضرورة نشرها عبر القنوات غير الرسمية. وقد أصبح لأنظمة المعلومات دور مهم في هذا المجال، حيث تسهم بشكل كبير في نقل المعلومات والمعرفة إلى مناطق جغرافية واسعة وبسرعة عالية وبمستوى عال من الجودة[2].

[1] M. Afzalur Rahim, Managing conflict in organizations, 4th edition, Transaction Publishers, New Brunswick, 2011, P 34.

[2] رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 118 .

3- **تفسير المعلومات:** إن كمية وحجم التعلم يزداد كلما استطاعت المنظمة والعاملون فيها تقديم تفسيرات عديدة للمعلومات المتاحة[1]. ويعرف Daft و Weick (1984) عملية تفسير المعلومات بأنها عملية يتم من خلالها إعطاء معنى للمعلومات[2]. كما تعني طريقة النظر إلى المعلومات وكيفية تحليلها والإستفادة منها، وتعتبر هذه الخطوة أحياناً أهم من الخطوة الأولى، فقد تتوفر معلومات هائلة كمعطى من معطيات هذا العصر، وستتميز المنظمات في المستقبل لا بكمية المعلومات التي تختزنها، وإنما بعمق عمليات التفكير والتحليل وأساليب الإستخدام والتوظيف، بالشكل الذي يحولها إلى معرفة تنظيمية مفيدة. ويقول Huber إن عملية تفسير المعلومات تعتمد على الخبرات المتراكمة في أذهان الأفراد، والتي قد تشكل عائقاً أمام الإستفادة التامة منها[3].

وينظر إلى تفسير المعلومات على أساس المعالجة للمعلومات والتي من شأنها أن تعطي معنى مختلف فضلاً عن تطوير فهم مشترك ويتأثر تفسير المعلومات الجديدة عن طريق: التأطير والخرائط الإدراكية، ووفرة وسائط الإتصالات، وتراكم المعلومات، أما التأطير وخرائط الإدراك فإنها تعتمد على الخبرة السابقة وفرق العمل وبيئتهم، ويكون تفسير المعلومات سهلاً عندما يتم تأطيرها بشكل متناسق، أما وسائط الإتصالات فقد أصبح المديرون اليوم وبفضل تقدم تكنولوجيا المعلومات الكبير من إستخدام العديد من وسائط الاتصالات كالبريد الإلكتروني، وعقد الإجتماعات وجها لوجه[4].

4- **الذاكرة التنظيمية:**

ليس كل تعلم يجب أن يهم منظمة التعلم، فتعلم الفرد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية. ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها وعملياتها (المعرفة الصريحة) أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها (المعرفة التنظيمية)[5].

ويعرف M. Girod الذاكرة التنظيمية بأنها مخزن للمعارف وهيكل للإحتفاظ بها أو مسار مركب من ثلاث مراحل: إكتساب، تخزين واسترجاع[6].

ومن المتغيرات المحتمل أن تؤثر على فعالية الذاكرة التنظيمية تشمل[7]:

- إستنزاف الأعضاء (membership attrition).

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 141.

[2] George P. Huber, Organizational Learning: The Contributing Processes & the Literatures, Organization Science, Vol 2, No 1, February 1991, P P 88-115.

[3] رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 118.

[4] أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سبق ذكره، ص 109.

[5] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 272.

[6] ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 235.

[7] George P. Huber, Op-Cit, P 105.

- توزيع المعلومات والتفسير التنظيمي للمعلومات.
- قواعد وأساليب تخزين المعلومات.
- الأساليب لتحديد موقع واسترجاع المعلومات المخزنة.

4-1- مكونات الذاكرة التنظيمية:

يقسم (Dixon) الذاكرة التنظيمية إلى ذاكرة خارجية وذاكرة داخلية[1].

4-1-1- الذاكرة الداخلية: تقسم بدورها إلى ذاكرة مستهدفة أو مقصودة وهذه تتضمن: الأنظمة الخبيرة، قواعد البيانات، السجلات، التقارير، الدروس المتعلمة إضافة إلى السياسات والمنتجات والعمليات التحويلية. والذاكرة الداخلية غير المقصودة وتتمثل في ثقافة المنظمة بضمنها الأساطير، القصص، اللغة، والرموز إضافة إلى أدوار المهام والرقابة (الهياكل ونظريات النشاط).

4-1-2- الذاكرة الخارجية: توجد في المعرفة الموجودة في أرشيف خارجي. ومع أنها ليست جزء من الذاكرة التنظيمية بحد ذاتها، إلا أنها تحتفظ بالمعلومات حول ماضي المنظمة التي يمكن إسترجاعها واستخدامها. وهذه تتضمن المصادر التالية: التقارير المالية للمنظمة، والأعضاء السابقون في المنظمة، المنافسون وسجلات الحكومة. والجدول (III-6) يوضح هذا التقسيم.

الجدول (III-6): الذاكرة التنظيمية ومكوناتها

الذاكرة الداخلية		الذاكرة الخارجية
مقصودة	غير مقصودة	
- الأنظمة الخبيرة	- الثقافة	- المنافسون
- السجلات والتقارير	- الهيكل	- السجلات الحكومية
- السياسات	- بيئة العمل	- التقارير المالية
- العمليات التحويلية	- نظريات النشاط (نماذج عقلية)	- الأعضاء السابقون

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 275.

وهناك من يرى أن الذاكرة التنظيمية تنقسم إلى أربعة أنواع[2]:

4-1-1- الذاكرة التنظيمية التقنية: وتعني الذاكرة المستندة إلى المعرفة المهنية؛ متضمنة المستحدثات التقنية المتعلقة بنظم التطوير المؤسسي ونظم الرقابة الإدارية والأساليب الإدارية الحديثة، مما له التأثير الإيجابي على الإنتاجية المؤسسية.

4-1-2- الذاكرة التنظيمية الإدارية: وتعني مجموع المعارف التنظيمية التي تقود كافة المستويات الإدارية بجانب الآليات الإدارية والإستراتيجيات المستقبلية للمنظمة.

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 274.

[2] أحمد نجم الدين عيداروس، التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية، التربية، العدد 39، فبراير 2013، ص ص 09-112.

4-1-3- الذاكرة التنظيمية الثقافية: هي المرتكز الأساس لبقية الذاكرات التنظيمية؛ فهي الحافظة لتاريخ المنظمة وحاضرها؛ متضمنة القيم والأعراف والتقاليد والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتتأثر إيجاباً وسلباً بكافة التصرفات الفردية والجماعية والتنظيمية بالمنظمة.

4-1-4-الذاكرة التنظيمية التسويقية: وتشمل إستراتيجيات التسويق.

تاسعا: نموذج Y.L. Jack Lam

حسب Y.L. Jack Lam (2004) يوجد ثلاث مراحل مهمة للتعلم التنظيمي وهي[1]:

1- **النشوء** (Germination): يتم البحث عن المعلومات والمعارف للتعلم الجمعي المنظم وتحسين الأداء.

2- **التحول** (Transformation): يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المتاح من المعلومات وتبادلها لصالح قرار جماعي.

3- **الإدامة** (Perpetuation): يتم تطوير رؤية مشتركة وتعلم قائم على الفريق، والتفسير الجماعي للمعلومات من أجل تحديد التوجه المستقبلي.

والجدول (III-7) يوضح مراحل التعلم التنظيمي.

الجدول (III-7): مراحل التعلم التنظيمي حسب Y.L. Jack Lam

المرحلة	البعد	العملية	الهدف
النشوء	النموذج الذهني والتفوق الشخصي	إكتساب المعرفة	البقاء
التحول	التفكير النظمي	نشر المعرفة	الكفاءة
الإدامة	الرؤية المشتركة والتعلم الفرقي	تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية	الفعالية

المصدر: Y.L. Jack Lam. L, Reconceptualizing a dynamic model of organizational learning for schools, Journal of Educational Administration, Vol 42, No 3, 2004, PP 297-311.

يتبين من الجدول (III-7) أن Y.L. Jack Lam يتفق مع Huber في مراحل التعلم التنظيمي، ويتضمن أبعاد نموذج Senge (النموذج الذهني، التفوق الشخصي، التفكير النظمي، الرؤية المشتركة والتعلم الفرقي)؛ حيث أن مرحلة النشوء يقابلها مرحلة اكتساب المعرفة، ومرحلة التحول يقابلها نشر المعرفة وفي الأخير مرحلة الإدامة يقابلها مرحلة تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية.

[1] نورة بنت محمد بن إبراهيم المشعل، تصور مقترح لتطبيق التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية ، 2013، ص 10.

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات التعلم التنظيمي

أولا: متطلبات التعلم التنظيمي

يتطلب التعلم التنظيمي وتحول المنظمات لمنظمات متعلمة، توافر عدد من المتطلبات اللازمة لممارسة التعلم التنظيمي وتحقيق فاعليته، حيث ان التعلم التنظيمي ليس من السهل على جميع المنظمات أن تتبناه دون الإلمام التام بما يتطلبه من وسائل وأساليب وتقنيات ومهارات وإمكانيات مادية ومعنوية، وقدرات قيادية وسلوكية وتقنية تتفاعل وتتكامل من خلال إستراتيجية المنظمة لتحقيق تعلمها التنظيمي ورؤيتها الإستراتيجية ومن أهم متطلبات التعلم التنظيمي في المنظمات المتطلبات التالية:

1- **الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي:**

يعتبر إدارك مفهوم التعلم التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالمنظمات، ونشر المفهوم على كافة أعضاء التنظيم والمستويات التنظيمية هي المرحلة الأولية السابقة لجميع مراحل التعلم التنظيمي، والتي تساعد في استجلاء المتطلبات اللازمة لتطبيق وتنظيم الممارسة وتسلسل الخطوات وتكامل الجهود، حيث إن قادة المنظمات عند إلمامهم بالفكر التنظيمي المعاصر وماهية التعلم التنظيمي وأهميته والمزايا التي يحققها التعلم التنظيمي للفرد والمنظمة، وقيام تلك القيادات بدورها في نشر ثقافة التعلم التنظيمي بين العاملين والترويج له وإيصال هذا المفهوم وما يحققه من فوائد ونتائج إيجابية للعاملين وللمنظمة، فإن ذلك يمثل المحفز الأول لتقبل أعضاء التنظيم للتغيير الذي تتطلبه عملية التعلم التنظيمي، كما يستثير ذلك مهارات التفكير لدى العاملين والمستويات التنظيمية في كيفية ممارسة التعلم ومتطلبات إنتهاجه وتبنيه، مما يساعد في سرعة التعلم والبناء المعرفي وتكامل الأفكار والحلول وتهيئة المتطلبات اللاحقة لهذه المرحلة[1].

2- **توفير قيادة إدارية داعمة للتعلم:**

وتعني قيادة فعالة في توفير الحرية الكافية وإتاحة فرص التعلم، وذلك من خلال الإقتناع التام من جانب الإدارة بأهمية التعلم التنظيمي، وتوفيره لكافة أقسام ومستويات التنظيم، وإيجاد ممكنات هيكلية لتوفير عمليات التعلم المستمر، فضلا عن مكافآت عمليات التعلم بكافة أشكالها، و توفير آليات تغذية مرتدة كفؤة. هذا بالإضافة إلى توفير بنية تحتية لتفعيل الإتصالات المفتوحة، ودعم عمليات التشارك في المعلومات ونقلها للعاملين، وذلك كأسلوب للحياة التنظيمية القائمة،

[1] حمد بن قبلان آل فطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 43.

وأضاف James (2003) أن السمات القيادية للمنظمة المتعلمة تكون قيادة تحويلية ورؤيوية أكثر منها تبادلية لترجمة الرؤية التنظيمية إلى أهداف فعلية[1].

كما يمكن للقادة أن يلعبوا دورا رئيسيا في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال تشجيع التفكير الإبداعي، وخلق المناخ الذي يشجع التجريب والمخاطرة، وتوفير الحوافز للتعلم والإبتكار، وبناء الثقة في قدرة الأتباع على التعلم والتكيف، وتشجيع التفكير النظمي (Systems thinking)، وخلق ثقافة مواتية للتعلم الفردي والتعلم الفرقي (Team learning)[2].

و الجدول (III-8) يعرض أهم الإستراتيجيات التي يتبعها القادة لتعزيز التعلم التنظيمي.

الجدول (III-8): استراتيجيات القيادة لتنفيذ التعلم التنظيمي

مستويات التعلم	أنظمة العمل	تركيز القيادة	استراتيجية القادة
الفردي –تشجيع الاستقلالية	النظم- ازالة العوائق ودعم الممارسات الجديدة	**الأفراد** –التركيز على **الكفاءة**	1- توفير مناخ وثقافة تعلمية 2- خلق فرص للتنمية الذاتية لجميع العاملين 3- الترويج للتحقيق والحوار بشأن قضية معينة 4- التشجيع على اتصالات مفتوحة
الفرق –تشجيع الاشراف	الهيكل – تحسين العمليات- التركيز على طريقة أداء الأفراد لعملهم وطريقة تفاعلهم مع بعضهم الآخر.	**العمليات** –التركيز على **الفعالية**	1- التزويد بهيكل عملي مرن 2- عمليات وظيفية معقدة تتم بشكل مبسط وفعال 3- تشجيع التعلم الجماعي عبر تحسين ديناميكيات الفريق 4- الاعتماد على نظام حوافز مرن مبني على أساس الأداء
التنظيمي –تشجيع النظرة الشمولية	الاستراتيجية – الترويج لرؤية مشتركة وتعلم مؤسساتي.	**الهدف** –التركيز على **التحول**	1- تنمية القدرات التعلمية لجميع مستويات العاملين 2- تشجيع التفكير المنهجي عبر توصيل وتطوير الخطط الاستراتيجية للمنظمة 3- خلق فرص للمشاركة بعملية اتخاذ القرارات 4- تمكين العاملين عبر قدرات اتخاذ القرارات

[1] جاد الرب عبد السميع حسانين، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الإبتكاري: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص 08.

[2] Robert Lussier, Christopher Achua, Leadership: Theory, Application, & Skill Development, 5th edition, South Western, Cengage learning, USA, 2013, P 457.

المصدر: Yeo, Roland K, Building knowledge through action systems, process leadership & organizational learning, Foresight, Vol 8, No 4, 2006, PP 34-44.

3- تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه، وذلك من خلال حلقات البحث، ورش العمل، جلسات العصف الذهني وغيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لحفز العاملين على التفكير والتدبر، ومن ثم التوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.

4- الإنفتاح وإتباع منهجية شفافية الإدارة، وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المنظمة وأهدافها ونظمها ونتائج العمل فيها من أرباح وخسائر ومستويات التكلفة وغيرها من الموضوعات التي إعتادت الإدارة أن تعتبرها من الأسرار التي لا يجوز الإفصاح عنها للعاملين دون مستويات تنظيمية معينة.

5- **خلق ثقافة تنظيمية محابية للتعلم:** يسودها إقتناع بأهمية التساؤول وطرح الأفكار وعدم الإنطواء على الذات، وتشجيع المبادرات الفكرية والحفز على الجدلية الإيجابية، وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصفة العامة التي تمس كيان المنظمة كلها وتؤثر على مصالح العاملين في آن واحد. وتلعب القيادة الإدارية الدور الأهم في خلق هذه الثقافة وتشجيعها والحفز على الإنخراط فيها، وذلك بإدماج عناصر تفعيلها في تصميم العمل والعمليات، ونظم تقوية الأداء. وفي هذا المجال يحدد Shein Edgar مواصفات الثقافة التنظيمية المحابية للتعلم على النحو التالي[1]:

- ثقافة توازن بين إهتمامات مختلف أصحاب المصلحة.
- ثقافة تركز على الناس أكثر مما تركز على النظم.
- ثقافة تسمح للأفراد بالإعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل.
- ثقافة تسمح بوقت كاف للتعلم.
- ثقافة تتبع منهجية شمولية في النظر إلى المشكلات، أي تتعامل مع المشكلة من كافة جوانبها دون الإنحصار في بعض الجوانب دون الأخرى.
- ثقافة تشجع على الإتصالات المفتوحة وشفافية الحوار.
- ثقافة ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريق.
- ثقافة يستطيع العاملون فيها الوصول والإتصال والتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات.

6- **بناء رؤية التعلم الإستراتيجية للمنظمة:**

تمثل الرؤية الواضحة والفاعلة للتعلم التي يشارك في صنعها قادة المنظمات والعاملين من أهم مقومات نجاح التعلم التنظيمي بالمنظمات، حيث توحد الرؤية المشتركة للتعلم جهود العاملين، وتوجه مسارات التعلم نحو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتحد من العشوائية والتشتت المعرفي،

[1] علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص ص 232، 233.

وازدواجية الأدوار، وتناقض الأهداف، وتجعل الهدف النهائي أو الغاية الكبرى للمنظمة ماثلة للعيان للسعي نحوها وتحقيقها في جميع مراحل التعلم التنظيمي.

ويشير Sinkula بأن الرؤية المشتركة تؤدي دوراً كبيراً في توجيه التعلم، ففي الوقت الذي تؤثر فيه الأبعاد الأخرى على كثافة التعلم، فإن توزيع الأدوار والنشاطات بين الأعضاء ضمن رؤية مشتركة يولد التركيز على التعلم ويكثف الجهود.

7- ربط التعلم بعمليات وأنشطة المنظمة:

لتحقيق التعلم التنظيمي يجب على قيادة المنظمة أن تربط بوضوح وبشكل مباشر بين عملية التعلم والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وربط التعلم بالتطور في عمليات المنظمة يمثل أحد الأساليب التي يمكن من خلالها إثبات أهمية تبني التعلم التنظيمي رغم الصعوبات والتحديات، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها لربط التعلم باستراتيجيات التنظيم، تكوين فرق التعلم الإستشارية التي تقوم بمراجعة جميع اتجاهات التعلم، للتأكد أن التعلم يؤدي بالفعل إلى تحقيق التقدم والتطور في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

8- التمكين:

يعتبر التمكين في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي أسلوباً للتعلم، يستطيع من خلاله العاملون من تنمية مهاراتهم ومعارفهم، لذلك فإن العاملين عندما يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات وحرية التصرف والتفكير واختبار الوسائل والأساليب المحققة للأهداف التنظيمية، فإنهم بذلك يستطيعون اكتشاف المعرفة وتحصيلها وتبادلها ونشرها وتوظيفها، وتحسين العمليات التطويرية للمنظمة، وتنمية قدراتهم ومساراتهم الوظيفية، لذا تتطلب عملية التعلم التنظيمي تمكين العاملين بالصلاحيات اللازمة، وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها لممارسة أعمالهم وواجباتهم وتعلمهم.[1]

كما على المنظمات تلبية المتطلبات التالية من أجل تطبيق التعلم، مثل تأمين التغذية المرتدة للأفراد من خلال أدائهم، وبيان الطرائق الفاعلة في تنفيذ واجباتهم وإعطاء الأفراد الحرية التامة بإنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.

وقد حدد Senge المستلزمات الواجب أخذها بعين الإعتبار من أجل تحقيق التعلم التنظيمي كما يلي:

1- يجب أن يرى المتعلم الربط بين ما يأخذه كمهمة للتعلم ونتائج محتملة.
2- يجب أن يكون هنالك تغذية راجعة للأداء.
3- فرصة الممارسة تعد مهمة وخاصة إذا كان التعلم يتعلق بمهارات جديدة.
4- وجود قدرات وإمكانيات لدى الأفراد قبل التعلم تساعد على التعلم بسهولة.

[1] مهدي بن قبلان آل فطيح، مرجع سبق ذكره، ص 47.

أما Dolores و Donoghue فقد حددا مستلزمات التعلم التنظيمي بما يلي:

1- قبول الأخطاء كمصدر للتعلم ضمن الثقافة التنظيمية.
2- نمو الشعور بالمسؤولية على المستوى الفردي، والجماعي.
3- عمليات المشاركة.
4- تمكين أفراد المنظمة لتحليل المشاكل، تحديد الحلول وتطوير الإستجابات.
5- السيادة/التفوق الفردي، والنماذج العقلية، والتشارك بالرؤيا، وتعلم الفريق، وأنظمة التفكير.

ولقد اهتم العديد من الباحثين أيضا لمعرفة ما هي العوامل المساعدة على التعلم للأفراد، أو التي قد تكون معيقة أمامهم خلال السنين السابقة. والتي تعتبر أيضاً من المستلزمات اللازمة للتعلم التنظيمي، وأما أهم العوامل المساعدة على التعلم فتشمل:

1- تشجيع المديرين لتحديد حاجاتهم للتعلم.
2- المراجعة و بإنتظام للأداء والتعلم.
3- تشجيع المديرين على وضع أهداف التعلم لأنفسهم.
4- مراجعة أداء المديرين والصفح عن أخطائهم.
5- التخطيط السليم لأنشطة التعلم[1].

ثانيا: معوقات التعلم التنظيمي

إن الطريق إلى التعلم التنظيمي ليس ممهدة و سهلة بل تواجهها العديد من المعوقات التي تقف في طريقها، وذلك على صعيد المنظمة والمجتمع وعلى مستوى الأفراد أنفسهم، ويمكن إجمال هذه المعوقات بما يلي:

1- على مستوى المنظمة: يوجد العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي و التأثير السلبي فيه ومنها ما يلي:

1-1- الهيكل التنظيمي: لا سيما الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يؤكد على إتباع الهرمية والتسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت ويحول دون تدفق المعلومات بإنسيابية وعدم إتاحتها للجميع، ويؤكد على إتباع الرسمية والتمسك الحرفي بالإجراءات، وكذلك كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق العامل مما لا يتيح الوقت الكافي للتفرغ للتعلم والإطلاع، فكل هذه تعمل على إعاقة عملية التعلم والحصول على المعرفة.

1-2- القيادة التقليدية: وهي القيادة التي تتمسك بالإجراءات القديمة وترفض التغيير، ولم تتعود على الإنفتاح والشفافية والفكر الإداري الحديث، وتؤكد دائماً إتباع الإجراءات التنظيمية التقليدية، وتبتعد عن تشكيل فرق العمل وعدم الثقة بالغير، واحتكار جميع المعلومات لديها،

[1] محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 189، 190.

إضافة إلى ذلك فإن العديد من القيادات التقليدية لا تقبل على التعلم وتغلق على نفسها بما تعرفه، فالعديد من القيادات التقليدية لازالت لا تستطيع التعامل مع التقنيات الحديثة مثل الحاسب الآلي والشبكة العالمية.

1-3- **الثقافة التنظيمية:** السائدة وهذه تنتج بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي وما يفرضه من علاقات بين أعضاء المنظمة إضافة إلى طبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة، ونمط القيادة السائد، وطبيعة المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية على منع أو إعاقة عملية التعلم، مثل قيمة عدم مكافئة الإنجاز والإبداع والتعلم، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب...إلخ.

1-4- **ضعف الإمكانات المادية:** إذ تلعب الإمكانات المادية دور بالغ الأثر في التعلم التنظيمي فالمنظمات التي لديها وفرة مالية تقوم بعمل جميع ما يلزم خدمة للتعلم التنظيمي، حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك وتقديم التسهيلات كافة، وتوظيف أفراد للتعلم (وكلاء التعلم) لنقل التعلم إلى جميع أفراد المنظمة، والعمل على بناء منظمة التعلم، فتعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرص التعلم المجاني لأفرادها ومنح الوقت اللازم لذلك، ومكافأة الإنجاز والإبداع...إلخ، وعكس ذلك المنظمة ذات الإمكانات المادية المحدودة.

1-5- **عدم توفر البنية التحتية** اللازمة لبناء منظمة التعلم والتي تساعد على التعلم التنظيمي، وقد يعود السبب في ذلك لعدم توفر الإمكانات المادية والتقنية أو إحداهما.

1-6- **عدم رغبة المنظمة بالتعلم التنظيمي**، حيث لا تريد المنظمة تبني التعلم التنظيمي، و لا تريد أن تصبح منظمة متعلمة، فهي راضية و قانعة بما لديها[1].

1-7- **التعلم الوهمي:** قد تلجأ المنظمة عن جهل أو عن قصد إلى تفسير الظواهر أو تفسير النتائج المتحققة بصورة خاطئة، أو أنها تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ما هي عليه، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافاً لما هو متحقق فعلياً، وقد يقود هذا الوهم إلى تعلم وهمي، وهو ما يسمى بالنجاح الموهوم الذي يقود إلى التعلم الموهوم[2].

2- **على مستوى الأفراد:** يمكن إجمال هذه المعوقات بما يلي:

2-1- عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، قد يعود السبب في ذلك إلى سوء الوضع المالي في المنظمة وعدم رصدها الميزانية الكافية للتعلم والتدريب لتأهيل الأفراد التأهيل اللازم فيما يخص التعلم والمعرفة.

---

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 156-159.

[2] عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 396.

2-2- عدم رغبة الأفراد في التعلم وضعف إقبالهم عليه، حيث انهم غير مبادرين ولا يريدون تطوير أنفسهم[1].

3-2- **عوامل نفسية:** وقد يعود ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي السلبي السائد في المنظمة، وشعور الفرد بالتوتر النفسي، وعدم الرضا عن العمل والولاء له أو حتى شعوره بالغرور بأن ما سينقل إليه من معلومات لا يساوي شيئاً مما عنده، مما يؤدي إلى عدم رغبته في التعلم بغرض تطوير عمله.

4-2- **مقاومة التعلم:** إذ يتطلب التعلم تطبيق أفكار جديدة قد تستلزم تغيرات مهمة في إجراءات العمل وآلياته، أو في بعض العلاقات القائمة، أو في طرق نقل المعلومات وإيصالها إلى الآخرين، مما قد يولد نوعاً من المقاومة لهذا التغيير لدى الأفراد حفاظاً على السائد، ثم مقاومة عملية التعلم[2].

3- **على مستوى المجتمع:** حيث تشتمل المعوقات على ما يلي:

1-3- **العادات والتقاليد والحضارة:** أي الثقافة المجتمعية السائدة حيث تلعب هذه دورا مهما في إنعاش أو إعاقة التعلم، فالظروف الإستعمارية التي مرت بها بعض الدول أثرت على عملية تعلمها وإعاقته، فالدول التي خضعت للإستعمار إنشغلت بإزالة الإستعمار إضافة إلى الممارسات التجهيلية التي كانت تمارسها الدول المستعمرة، فكان الشغل الشاغل للدول المستعمرة السعي وراء لقمة العيش، فلم تجد الوقت الكافي للتعلم، فمثلا أصحاب المهن لم يبحثوا عن الوسائل والطرق التي تحسن عملهم وتطوره إضافة إلى عدم السعي وراء تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

2-3- الجهل والفقر والتخلف والأمية.

3-3- قلة الموارد ومحدوديتها وعدم إستغلالها بكفاءة وفاعلية، وبعض الأحيان السيطرة عليها من قبل قلة من السكان.

4-3- عدم إتاحة فرصة مواصلة التعلم للجميع حيث كانت محصورة على الفئات الميسورة إقتصادياً، نظراً لبعد المدارس عن بعض المناطق.

ومن معوقات التعلم التنظيمي، هو أنه يمكن للمنظمات أن تتعلم بشكل غير صحيح، أو يمكن أن تتعلم بشكل صحيح ما هو غير صحيح[3].

يشير Levitt و March (1988) إلى أن التعلم الخرافي، وغموض النجاح، وفخاخ الكفاءة يمكن أن تؤدي إلى نتائج التعلم سلبية[4]. ويقصد بفخ الكفاءة أن نجاح المنظمة من خبرتها الخاصة وفق

---

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص ص 156-159.

[2] عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 397.

[3] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 156-159.

[4] James L. Bess, Jay R. Dee, Understanding College & University Organization: Theories for Effective policy & practice, Stylus Publishing, Virginia, 2012, P 668.

مقاييس منحنى التعلم دون أن تأخذ بالإعتبار الخبرة التنافسية. فالمنظمات عندما تتعلم، فإنها تطور قواعد وإجراءات معيارية لتسهيل العمل وتوفير المزيد من الجهد، التي تعود في بداية الأمر بالنجاح بإستخدامها لتلك الإجراءات، مما يعني الرضا عن النشاط بصفة عامة، وبالتالي تتضاءل عمليات البحث والتعلم من جديد وتصبح عملية اكتساب المهارات الجديدة التي تكسبها التفوق على المنافسين في شكل روتين لا يحتاج الجهد الكبير متناسية بذلك تقادم خبراتها[1].

وتشمل الفخاخ الإضافية للتعلم فخ المعرفة (Familiarity trap) وفخ النضج، وفخ التقارب (Propinquity trap)[2]. إن هذه الفخاخ تشكل بذلك عوائق إضافية تحول دون إتمام التعلم التنظيمي. والجدول (III-9) يلخص أهم الفخاخ التي يقع فيها التعلم التنظيمي.

الجدول (III-9): فخاخ التعلم التنظيمي

فخ التعلم	التعريف
التعلم الخرافي	إسناد غير صحيح للسبب والأثر.
غموض النجاح	صعوبة في التحديد الدقيق عند حدوث النجاح.
فخ الكفاءة	الإستثمارات الجارية في الإجراءات الفعالة قد يقلل من الحافز للإبتكار
فخ المعرفة (Familiarity trap)	الميل إلى استخدام حلول معروفة جيدا في حقل أو صناعة معينة.
فخ النضج	الميل إلى الاعتماد على الحلول التي عملت بها المنظمة في الماضي.
فخ التقارب أو التشابه (Propinquity trap)	الميل إلى استخدام الحلول المماثلة لتلك المستخدمة في الماضي.

المصدر: James L. Bess, Jay R. Dee, Op-Cit, Virginia, 2012, P 669.

ومن بين العوامل المعيقة للتعلم التنظيمي والتي يجب أخذها بعين الإعتبار تتمثل في الصمت التنظيمي ويعرف بأنه عدم بوح أعضاء المنظمة بما يكنوه من شعور أو رأي اتجاه المشاكل أو القضايا التطويرية والإحجام عن الحديث وإبداء المقترحات[3]. كما يعرف Morrison و Milliken الصمت التنظيمي كظاهرة جماعية يرفض فيها العاملين تقديم معلوماتهم وآرائهم والمخاوف بشأن مشاكل العمل المحتملة[4].

---

[1] شنشونه محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، بسكرة، جانفي 2014، ص ص 107-121.

[2] James L. Bess, Jay R. Dee, Op-Cit, P 668.

[3] طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي: للمفاهيم والعلاقات، الإستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 77.

[4] Jaber Moghaddampour et al, Illuminating employees' organizational silence, Management Science Letters, Vol 3, N 8, 2013, P P 2213-2222.

وحسب John Hayes أن الصمت التنظيمي يؤدي إلى حجب ردود الفعل السلبية مما يحول دون التعلم التنظيمي، لأنه يؤثر على قدرة المديرين لكشف وتصحيح أسباب ضعف الأداء[1].

وتوصل Abbas Samadi وآخرون إلى وجود علاقة سلبية بين التعلم والصمت التنظيمي، حيث مع الزيادة في الصمت التنظيمي، يقلل من التعلم التنظيمي[2].

[1] John Hayes, The theory & practice of change management, 4th edition, Palgrave Macmillan, New York, 2014, P 219.

[2] Abbas Samadi, Rouholahsohrabi, Elham Sarayvand, The Study of Organizational Learning Influence on Organizational Silence, Journal of Basic & Applied Scientific Research, Vol 3, No 8, 2013, PP 556-561.

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة

يرى **Reg Revans** أن "المنظمات التي لا تتعلم بشكل أسرع من معدل التغيير في البيئة ستموت في النهاية"[1]. لذلك زاد الإهتمام في الآونة الأخيرة بالمنظمات المتعلمة نتيجة للدور الحيوي الذي تلعبه. إذ أصبحت المنظمات بمختلف أشكالها تفكر بالتحول إلى منظمة متعلمة أساسها التعلم المستمر والإبداع للتكيف مع التغيير وضمان البقاء والإستمرارية.

المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة

إن فكرة المنظمة المتعلمة (Learning organization) مألوفة لمنظمات الأعمال لعقود خلت، فبعض البراهين تظهر أن المنظمات التي تطبق مفهوم المنظمة المتعلمة مثل شركة (Coring) وشركة (Petroleum British) و (Honda) و (General Electric) و (Toyota) و (LG) تستطيع أن تتقدم إلى الأمام باتجاه التغيير، لذا فانه مفترضا بأن المنظمة المتعلمة قد وفرت فرصة للمنظمات ليس فقط أن تحصل على ميزة تنافسية في بيئة الأعمال غير المستقرة، ولكن كي تحافظ على ريادتها بشكل سريع نحو التغيير[2].

أولا: مفهوم المنظمة المتعلمة

يعد Peter Senge أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معاً[3].

المنظمة المتعلمة هو مصطلح واسع يستخدم لوصف المنظمات التي تركز على التوسع في القدرة على التعلم، على جميع المستويات التنظيمية، من أجل تحقيق النتائج، والإبداع، وأنماط التفكير.

وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها إعادة نفسها باستمرار عن طريق تشجيع الترابط بين التعلم التنظيمي وعمليات التغيير التنظيمي. يتم إنشاء هذا النوع من التكيف بقدرة المنظمة على بناء القدرات بتحفيز الأفراد على التعلم والتطوير مهنيا[4].

كما تعرف المنظمة المتعلمة بأنها قيام المنظمة بفعل شيئا ما حيال تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من خلال توفير فرص التعلم المنظم[5].

---

[1] Jackie Clifford, Sara Thorpe, Workplace learning & development: Delivering competitive advantage for your organization, Kogan Page, London, 2007, P 27.

[2] نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل: دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 07، 2014، ص ص 146-180.

[3] صلاح عبد القادر احمد النعيمي، فيصل عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012، ص ص 161-190.

[4] Ann Gilley et al, The Praeger handbook of human resource management, Volume 1 & 2, Greenwood Publishing Group, USA, 2009, P 406.

[5] Abby Day et al, 500 TIPS for Developing a learning organization, Kogan Page, London, 1999, P 06.

ويعرف Pedler وآخرون (1989) المنظمة المتعلمة على أنها منظمة تسهل التعلم لجميع أعضائها وتحويل نفسها باستمرار[1].

ويعرف Wick و Leon (1995) المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي تعمل على التحسين المستمر من خلال الخلق بسرعة وصقل القدرات اللازمة لتحقيق النجاح في المستقبل[2].

ويعرفها Gravin على أنها المنظمة الماهرة في إيجاد وإكتساب المعرفة وكذلك تحويل سلوكها بالطريقة المناسبة التي تعكس المعرفة الجديدة والتطورات الجديدة التي إكتسبتها.

أما Robbins يعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمات التي لديها المقدرة على التكيف والتغير المستمرين[3].

كما تعرف المنظمة المتعلمة بأنها تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها[4].

ثانيا: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

1- الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

غالبا ما يستخدم كل من المفهومين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بشكل تبادلي، على الرغم من أنهما مختلفين من حيث البنية[5]. وفيما يلي أهم الفروق الرئيسية بينهما على النحو التالي:

- يأخذ التعلم التنظيمي بطبيعة الحال مكانا في المنظمة، بينما تتطلب المنظمة جهوداً لتطوير المنظمة المتعلمة.
- اقترح Örtenblad إضافة عاملين للمساعدة في التفريق بين هذين المفهومين وهما: من الذي سيتعلم؟ وكذلك موقع المعرفة، ففي التعلم التنظيمي يكون التركيز على تعلم الأفراد، في حين تركز المنظمة المتعلمة على التعلم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي. كما أن المعرفة في التعلم التنظيمي ينظر لها بأنها بحوزة الأفراد بينما في المنظمة المتعلمة فإنها تكون بحوزة الأفراد والذاكرة التنظيمية معا[6].

---

[1] John P Wilson, Human resource development: learning & training for individuals & organizations, Kogan Page, London, 1999, P 78.

[2] John Stredwick, An introduction to human resource management, 2nd edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005, P 375.

[3] عدلي زهير، زحوفي نور الدين، الأسس الحديثة لبناء منظمة متعلمة (مدخل إدارة المعرفة)، الملتقى العلمي الدولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات: دراسة بعض التجارب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، يومي 04 و 05 ماي 2015.

[4] محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأدرن، 2012، ص 42.

[5] Santhiru Sekar Murugiah, Facilitating organizational learning to enhance capacity to manage emerging business challenges: Case study of safe finance in Malaysia, Doctoral thesis, Columbia University, 2008, P 27.

[6] Farid M. Qawasmeh, Ziad S. Al-Omari, The learning organization dimensions & their impact on organizational performance: Orange Jordon as a case study, Arab economic & business journal, Vol 8, No 1, 2013, P P 38-52.

- وحسب Adrianna Kezar الفرق بين المفهومين هو أن المنظمة المتعلمة تميل إلى التركيز أكثر على التهديدات الخارجية كسبب لتعزيز التعلم، أما التعلم التنظيمي يميل إلى التركيز أكثر على الإهتمامات الداخلية للأداء والتعلم[1].
- التعلم التنظيمي أكاديمي في الطبيعة في حين أن أدب المنظمة المتعلمة يستهدف الإستشاريين والممارسين[2].
- إن التعلم التنظيمي يعكس الإعتماد على العمليات الإدراكية الجماعية للأفراد حيث يمكن أن نعتبر الأفراد كأنظمة فرعية في المنظمة أما المنظمة المتعلمة فتعبر عن كيان منظمة يشجع كافة الخصائص التي تساعد أفراده على التعلم[3]. أي يمثل التعلم التنظيمي مجموعة من الأنشطة بينما تمثل المنظمة المتعلمة شكلا من أشكال التنظيم[4].

وهناك من يفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة كما هو مبين في الجدول (III-10).

الجدول (III-10): الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

المعيار	التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
المخرجات	التغيير التنظيمي المحتمل	التحسين التنظيمي
الدافع (motive)	التطور التنظيمي	الميزة التنافسية
writings	وصفي	توجيهي
objective of writings	بناء نظري	تدخلي
المثير، الحافز (stimulus)	ناشئ (emergent)	مخطط (planned)
الهدف (target)	أكاديمي	تطبيقي
الخلفية العلمية	نظرية القرارات، دراسات المنظمة	التطوير التنظيمي، الإدارة الإستراتيجية

المصدر: M.H. Huysman, Dirk de Wit, Knowledge Sharing in Practice, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands, 2002, P 29.

---

[1] Adrianna Kezar, What campuses need to know about organizational learning & the learning organization, New Directions for Higher Education, No131, Fall 2005, PP 07-22.

[2] Amy Hawkins Amy, Leaders as Facilitators of Organizational Learning, Doctoral thesis, Regent University, School of Leadership Studies, 2005, P 13.

[3] أولغا شربتجي، بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية في سورية، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، 2010، ص 17.

[4] Muhammad Faizal Iylia Mohd Ghazali et al, Conceptualizing Learning Organization towards Sustaining Learning Organization's Performance, International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, Vol 5, No 1, January 2015, P P 147-154.

2- **العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:**

يوضح Marquardt العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة **إحتواء**. فالمنظمة المتعلمة تركز إهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل بإستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى إبتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير. أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والإتجاهات التي تؤدي إلى الإرتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.

ويشير هيجان إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط **السبب بالنتيجة** حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم[1].

ثالثا: الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

يتجلى الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة كما هو مبين في الجدول (III-11).

الجدول (III-11): الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
تمتلك هيكل تنظيمي عمودي	تمتلك هيكل تنظيمي أفقي
تمتلك ثقافة جامدة غير متطورة	تمتلك ثقافة توافقية ومتطورة مع البيئة
تؤدي المهام وفقاً للإجراءات الروتينية شديدة التعقيد في أكثر الأحيان	تؤدى المهام وفقاً لتفويض الأدوار وتمكين العاملين
تعتمد على إستراتيجية تنافسية	تعتمد على إستراتيجية تفاوضية تعاونية
تتبنى النظم الرسمية لإنجاز الأعمال	تتبنى أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الأعمال
تنتهج أسلوب التدريب التقليدي والتعلم التلقيني لزيادة مهارة عاملها.	تنتهج أسلوب التحفيز لتشجيع عاملها على التعلم التنظيمي لتحسين مستويات أدائهم لإنجاز المهام بتميز وإبداع.
تؤكد على وجهة النظر التي تركز على الفرد أكثر من الجماعة في الإنتاج والتدريب وتقويم الأداء وتقديم الحوافز.	تؤكد على وجهة النظر التي تركز على الجماعة في التعلم التنظيمي والإنتاج وتقويم الأداء وتقديم الحوافز.
تعتمد على معايير الأداء الوصفية المتعلقة بالسلوك اليومي والصفات الشخصية عند	تعتمد على المعايير الكمية والنوعية لتقويم إنجاز عاملها لتحديد درجة التميز والإبداع

[1] عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010، ص 43.

تقويم أداء عامليها والتي غالباً لا تتعلق بالإنجاز.	تبعاً لهذه المعايير التي لها علاقة مباشرة بالإنجاز.
تعتمد أسلوب المركزية في إتخاذ القرارات.	تعتمد أسلوب تفويض الصلاحيات والمشاركة في إتخاذ القرارات في أغلب الأحيان.
تطبق أسلوب التحفيز السلبي –العقوبات- أكثر من أسلوب التحفيز الإيجابي.	تطبق أسلوب التحفيز الإيجابي أكثر من أسلوب التحفيز السلبي.
نظامها شبه مغلق تجاه البيئة الخارجية	نظامها مفتوح ومتوافق مع البيئة الخارجية
المناخ الوظيفي لا يشجع العاملين على الإبداع والإبتكار وتجريب الإبتكارات المبدعة.	المناخ الوظيفي يشجع العاملين على الإبداع والإبتكار وتجريب ما إبتكاره في التطبيق العملي للوصول إلى نتائج أفضل.
قدرتها ضعيفة للإستفادة من تجاربها الماضية لضعف عنايتها بالذاكرة التنظيمية أو إنعدامها في أكثر الأحيان.	قدرتها عالية للإستفادة من تجاربها الماضية لوجود ذاكرة تنظيمية لديها معتنى بها.
تتبنى الأساليب التقليدية في حل المشاكل التي تواجهها بإستمرار.	تعتمد أسلوب البحث العلمي في حلها للمشاكل التي قد تواجهها.
تكون ثقة العاملين بسياساتها ضعيفة.	تكون ثقة العاملين بسياساتها قوية.

المصدر: عصام رمضان، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 28، العدد 10، 2014، ص ص 2373-2410.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المنظمات المتعلمة

حدد الكثير من الباحثين أهمية وأغراض المنظمات المتعلمة وذلك حسب وجهات نظر واتجاهات علمية وتطبيقية متعددة منها[1]:

1- **الاهتمام بالمنظمات المتعلمة من أجل:**

1-1- تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي.

1-2- بناء علاقات متميزة مع العملاء.

1-3- لتجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.

1-4- للتحسين المستمر في الجودة.

1-5- لفهم أكثر عمقاً للمخاطر والتنوع.

1-6- من أجل مستويات أعلى من الإبداع والإبتكار.

---

[1] سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشرى، القاهرة، مصر، 2006، ص ص 06، 07.

1-7- تحفيز ودفع الأفراد معنوياً ونفسياً.

1-8- لزيادة القدرة على مواجهة التغير.

1-9- من أجل الفهم والاستيعاب لمختلف القضايا البيئية والتنظيمية.

1-10- لتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل.

1-11- من أجل فهم المتغيرات البيئية المتعددة والمتنوعة.

1-12- لبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية.

1-13- لدعم الإستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.

1-14- لفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المنظمة.

1-15- لإدارة الوقت بكفاءة.

2- **الاهتمام بالمنظمات المتعلمة يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وفي ذلك يرى البعض أهمية المنظمات المتعلمة في هذا الإتجاه من خلال:**

2-1- تزداد درجة رضا العاملين في المنظمات المتعلمة.

2-2- تعطي منظمات التعلم الأفراد الأمل في فعل الأشياء بطريقة أفضل.

2-3- تخلق منظمات التعلم البيئة المناسبة للأفكار الإبداعية.

2-4- تأمين بيئة العمل ضد مخاطر التغيير وأي مخاطر أخرى من خلال الأفكار الجديدة والسلوكيات الإيجابية وزيادة القدرة على التحدي.

2-5- أراء الأفراد تكون ذات قيمة في دعم مواقعهم الوظيفية.

2-6- من ناحية الإنسانية يتعلم الأفراد من أجل تحسين بيئاتهم وحياتهم ومن أجل أن يكونوا فاعلين في المجتمع.

2-7- ومن ناحية أخرى يرى بعض الباحثين أن المنظمات المتعلمة تعتمد على التفكير المنظم للأفراد ونظم التفكير الأخرى، وهذا يجعل الأفراد لديهم القدرة على التفكير الإبتكاري ورؤية المنظمة ككل وأيضاً فعل ما يرغبون فيه مما يؤدي إلى دعم الممارسات الفردية والتنظيمية للتعلم طويل الأجل.

المطلب الثالث: عناصر وخصائص المنظمة المتعلمة

أولا: عناصر المنظمة المتعلمة[1]

تتشكل المنظمة المتعلمة من تكاتف ثلاثة عناصر هي بمثابة المكونات الأساسية لها، والتي ينظر إليها ككل مترابط، فلا وجود لأي منها دون الأخريات. وهي لابد من ظهورها سوية في المنظمة المتعلمة، إذ بغياب أي منها تفقد المنظمة معه ذلك الكيان المنشود.

1- **خلق وحيازة المعرفة:** في المنظمة المتعلمة هذه يحاول المديرون دائماً تغذية منظمتهم بالأفكار والمعلومات المطلوبة. وهم يحصلون عليها مما هو محيط بهم والعمل مع المبدعين والمتخصصين والخبراء. إضافة إلى حسن تدريب العاملين معهم وتوفير الموارد المعرفية المتجددة لهم.

2- **نقل المعرفة:** يعمل المديرون في المنظمة المتعلمة وبنشاط مستمر في نشر تلك المعرفة داخل المنظمة، وتذليل الصعوبات والمعيقات أمام مشاركة جميع العاملين بتلك المعلومات والأفكار.

3- **تعديل السلوك والطبع:** لا وجود للمنظمة المتعلمة إن لم تكن موجهة نحو ما تريد من نتائج. فلابد من قيام المديرين بتشجيع ودعم العاملين في منظماتهم لإعتماد تلك المعرفة وتجسيد ذلك بسلوك وطبع ينم عنه نفع للمنظمة في بلوغ أهدافها وتحقيق تلك النتائج المرجوة.

ثانيا: خصائص المنظمة المتعلمة

تتصف المنظمة المتعلمة بمجموعة من الخصائص تتمثل في مايلي[2]:

- التعلم وسيلة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وبشكل مستمر.
- يجب أن يكون التعلم مستمراً ومتسارعاً وذلك لتعليم الموارد البشرية في المنظمة الأشياء الجديدة قبل المنظمات الأخرى، فتجديد وتحسين المهارات البشرية المستمر والسريع مطلب أساسي فيها، وذلك من أجل ألا تصبح هذه المهارات متقادمة لا تتماشى ولا تتواكب مع التطورات الحديثة والمعاصرة التي تحدث في البيئة من جهة، ولكي لا تسبقها منظمة أخرى في تقديم الجديد المبتكر للسوق من جهة ثانية.
- المنظمة المتعلمة تستخدم وسائل تعليمية حديثة.
- يركز التعلم في المنظمة المتعلمة على جانب الإبتكار والإبداع.
- المنظمة المتعلمة هي التي توفر مستلزمات العملية التعليمية.
- المنظمة المتعلمة هي التي توفر المناخ المادي والمعنوي لتطبيق ما تعلمته الموارد البشرية.
- المنظمة المتعلمة هي التي تعتبر التعلم وسيلة للتحرك إلى المستقبل.
- المنظمة المتعلمة هي التي تنظر إلى كل من يعمل فيها على أنه موظف معرفة وتعلم.

---

[1] فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 122.

[2] عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 443.

- المنظمة المتعلمة هي التي تعتبر مسألة التعلم مسؤولية مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية، فالرؤساء عليهم تعليم مرؤوسيهم، والرؤساء إلى جانب ما تقدمه منظمتهم لهم من تدريب وتنمية.
- المنظمة المتعلمة هي التي توفر إدارتها العليا الدعم المادي والمعنوي لعملية التعلم فيها.
- المنظمة المتعلمة هي التي تنظر إلى التعلم على أنه إستثمار بشري له عائد كبير، يتمثل بتحقيق المهارة العالية وبشكل مستمر لدى مواردها البشرية، بحيث يمكنها تقديم منتج يحقق الرضا لدى زبائنها.

المطلب الرابع: أبعاد المنظمة المتعلمة

يعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الحديثة الأمر الذي أدى إلى اختلاف أدبيات الإدارة في وضع مفهوم موحد للمنظمة المتعلمة مما انجر عنه اختلاف في تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة باختلاف وجهات نظر الباحثين مثل Senge و Marquardt و Redding و Addleson والعتيبي وغيرهم. وباعتبار أن نموذج Senge من النماذج الأولى المفسرة للمنظمة المتعلمة إضافة إلى أنه شائع الاستخدام تم اعتماده. وفيما يلي شرح لأبعاد المنظمة المتعلمة حسب Senge (1990):

1- النماذج الذهنية:

هي بعمق الافتراضات الراسخة، والتعميمات والصور والنماذج التي تؤثر على كيفية فهم الناس للعالم، وكيف يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة. كما تتضمن أيضا القدرة على تحديد ومعالجة الأفكار المسبقة والتحيزات وتلقي الحكمة (received wisdom)[1].

2- التفوق الشخصي:

ويعني إكتساب السيطرة على الأفراد أو الأشياء، لكنه يمكن أن يعني أيضا مستوى خاص من البراعة، إذ يستطيع الأفراد من أصحاب الإتقان العالي المستوى من تمييز النتائج التي لها علاقة كبيرة بهم، فهم يبدأون حياتهم من خلال إلتزامهم بالتعلم مدى الحياة[2]. ويساعد التفوق الشخصي الفرد في التعرف على احتياجاته العملية بإستمرار، وكذلك رؤيته الخاصة مع التقييم الدائم للواقع الحالي. فالفارق بين الرؤية الخاصة والواقع يولد طاقة، وهذه الطاقة تؤدي إلى تزايد القدرة الشخصية[3].

3- التفكير النظمي:

إن التغيرات السريعة، والمستمرة في مكونات، وعلاقات الأنظمة جعلت من الصعوبة بمكان التنبؤ بهذه التغيرات، وتوقع سلوكياتها، مما أضعف مقدرة النماذج الذهنية للأفراد على فهم طبيعة المنظمات الكبيرة والمعقدة، واستيعاب جذور مشكلاتها. ومن هنا أصبح من المهم اتخاذ أنماط تفكيرية

[1] Richard Pettinger, The learning organization, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002, P 115.

[2] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 131.

[3] يورك يرس، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2005، ص 21.

حديثة، للنظر إلى المنظمة ككل كنظام شامل، له ارتباطاته الداخلية، كما له ارتباطات بأنظمة البيئة الخارجية، فلم يعد مقبولاً فصل تلك الأنظمة، والأجزاء، ودراستها منفصلة عن النظام الكلي. ومن هنا ظهرت الحاجة للتفكير النظمي بسبب تداخل وتأثير القوى الخارجية وغيرها؛ مما يستلزم النظر إلى الكل وليس الجزء. وبمجرد قبول التفكير النظمي يمكن تحسين تعلم الأفراد ليتوجهوا نحو فهم النظام ككل من خلال دعم الأفراد بالمهارات والأدوات التي تمكنهم من التعلم وملاحظة أنماط السلوك السائدة في النظم التي يعملون فيها[1].

ويتميز التفكير النظمي بأنه يكون عموما على المدى الطويل ويتناول العموم بدلا من التركيز على الأجزاء . ويبحث العلاقة المتبادلة بين الأجزاء والنظر إلى المنظمة كعملية ديناميكية . ومنظور النظم، والتحسينات قصيرة الأجل غالبا ما تنطوي على تكاليف كبيرة جدا على المدى الطويل[2].

4- بناء الرؤية المشتركة:

إن تكوين رؤية وفق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن تكون مهمة فرد واحد سواء كان القائد الإداري أو أي فرد في المنظمة، بل إنها مهمة أعضاء أو فريق العمل في المنظمة[3]. وتعتبر الرؤية المشتركة ضرورية لجعل الأفراد يعملون معاً والالتزام لغرض تقاسم المستقبل، وجمع الأفراد حول هوية مشتركة للإحساس بالقدر الذي يواجه المجموعة، ولا يمكن أن يحصل ذلك إلا بالإختيار الشخصي الذي يجعل الأفراد ملتزمين بتقاسم المعرفة، خاصة فيما يتعلق بالأهداف والقيم والوضع المستقبلي. وكل ذلك يحصل من خلال التفاعل بين الأفراد وحديثهم عن أحلامهم وتعلمهم على ضرورة الاستماع لأحلام الآخرين والذي يؤدي إلى التبصر وظهور اعتقادات جديدة[4].

5- التعلم الجماعي:

يبدأ التعلم الجماعي مع المحاورة وقدرة أعضاء الفريق لإرجاء الإفتراضات والدخول إلى تفكير مشترك. فمن خلال عمل الفريق يلاحظ بأن الفريق يتفوق في تعلمه قياساً بتعلم كل فرد فيما لو تم تعلمهم بشكل فردي. ويقود التعلم الجماعي إلى الإبتكارات الجديدة التي تعد من أفضل التطبيقات في المنظمات الريادية (المتقدمة) والتي يمكن أن تستفيد منها منظمات أخرى عن طريق محاكاة هذه المنظمات الرائدة[5].

---

[1] ضحى حيدر خضر، نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 71، الجزء الأول، سبتمبر 2009، ص ص 75-98.

[2] Karminder Ghuman, K Aswathappa, Management: Concept, Practice & Cases, Tata McGraw Hill, New Delhi, 2010, P 608.

[3] سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 148.

[4] شاكر جار الله الخشالي، أياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2008، ص ص 193-215.

[5] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

وتلخيصا للأبعاد الخمسة يرى Brian Dumaine المنظمة المتعلمة بأنها تبنى على المعتقدات التالية: يجب على المديرين التخلي عن أنماطهم التفكيرية التقليدية (**النماذج الذهنية**)، بحيث يكونون منفتحين في التعامل مع غيرهم (**التفوق الشخصي**)، ويسعون لفهم الطريقة التي تعمل بها المنظمة (**التفكير النظمي**)، ويشكلون الخطط التي يجمع عليها الأفراد (**الرؤية المشتركة**)، والعمل بشكل جماعي لتحقيق تلك الأهداف (**التعلم الجماعي**)[1].

[1] علي محمد الخوري وآخرون، التعلم المؤسسي: الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص 12.

المبحث الرابع: العلاقة بين التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي

أصبحت منظمات اليوم باختلاف أنواعها تدرك أهمية التعلم المستمر لما له من أهمية بالغة في تحقيق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد لارتباط التعلم بالمورد البشري، الأمر الذي جعل المنظمات تسعى إلى تعزيز التعلم بمختلف مستوياته الفردي؛ والجماعي والتنظيمي لتحقيق التعلم التنظيمي ويكون هذا عن طريق التدريب الإلكتروني خاصة في ظل الاهتمام المتزايد بكل ما هو صلة بتكنولوجيا المعلومات.

المطلب الأول: علاقة التدريب بالتعلم التنظيمي

أولا: من التدريب إلى التعلم

تقاس فاعلية **التدريب** على أساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية **التعلم**. وهذا يعني أن التدريب كان فعالاً ومؤثراً، لأن عملية التدريب تتطلب أن يرافقها عملية **التعلم**، فبدون **التعلم** وإكساب الخبرة لا يكون هناك أي دور **للتدريب**[1]. يمكن للتعلم أن يحدث دون أي تدريب رسمي لكن Gagne وآخرون (1992) أكدوا أن استخدام التدريب يجعل عملية التعلم فعالة عن طريق تهيئة الظروف بحيث يمكن للمتدرب التعلم بسرعة وفعالية[2].

ونظرا لما يكتسيه التعلم من أهمية والدور الحيوي الذي يلعبه جعل المنظمات تتحول من التدريب إلى التعلم كما هو مبين في الجدول (III-12).

الجدول (III-12): من التدريب إلى التعلم

من التدريب	إلى التعلم
التركيز على المدى القصير	التركيز على التعلم مدى الحياة / التنمية
على أساس المهارات	على أساس الكفاءات الأساسية
موجه بالطلب الفردي	موجه بإستراتيجية المنظمة
يركز على المديرين والتنفيذيين	يركز على جميع العاملين
التقييم يقوم به الموارد البشرية أو المدراء	التقييم يقوم به الأفراد المتأثرين
يحدث التدريب خارج الموقع	يحدث التعلم في أي مكان
يتم جدولة التدريب بشكل دوري	يحدث التعلم في الوقت الفعلي (الحقيقي)
التدريب على أساس تقديم المعرفة	التعلم على أساس خلق معنى جديد حول تشارك الخبرات في مكان العمل
موجه بالمدرب، التصميم من طرف متخصصين	موجه ذاتيا

[1] حميد عبد النبي الطائي، مدخل إلى إدارة الفنادق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 235.

[2] Arshad Ahmad, Role of Learning Theories in Training While Training the Trainers, International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, Vol 2, No 11, November 2012, PP 181-189.

معمم	محدد، تحديد المتدربين
التركيز على المدرب	التركيز على المتعلم
التنبؤ بالنتائج	عدم القدرة على التنبؤ بالنتائج
التعلم أحادي الحلقة	التعلم ثنائي الحلقة
نهج إرشادي	نهج المبادرة الذاتية
تقديم البرامج كغاية	زيادة القدرة كغاية
المشاركة هي المعيار الوحيد للقياس	إثبات القدرة هي مفتاح القياس
العرض حسب حجم واحد يناسب الجميع	يستهدف فقط الفجوة بين القدرة المطلوبة والحالية
بناءاً على تحليل الاحتياجات التدريبية العامة	بناءاً على تقييم الكفاءة الفردية

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على:

- Jerry W. Gilley et al, Philosophy & practice of organizational learning, performance, & change, Perseus Publishing, Cambridge, 2001, P 42.
- Eugene Sadler-Smith, Learning & development for managers: Perspectives from research & practice, Blackwell Publishing, USA, 2006, P 09.
- Hubert Saint-Onge, Charles Armstrong, Op-Cit, P 176.

ثانيا: دور التدريب في تسهيل التعلم التنظيمي

1- التدريب والمنظمة المتعلمة:

المنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وبشكل دائم أشياء جديدة، وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم، في سبيل تحسين جودة منتجها وتحقيق الرضا لدى زبائنها وكسب ولائهم له والمحافظة على بقائها واستمراريتها في السوق. فمنظمة التعلم لا تعتبر التدريب والتنمية عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة، لأن البيئة دائمة التغيير، وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى مواءمة مواردها البشرية معها، من خلال جهود التعلم المستمر[1].

إن المنظمة التي تتعلم هي التي تهتم بالمعلومات والتدريب لجميع العاملين بها وعلى مختلف المستويات الإدارية والفنية. ويوضح مايك ويلز أهمية التدريب في تحقيق المنظمة التي تتعلم أهدافها، فالتدريب مكون أساسي في عملية التعلم[2].

---

[1] عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 140، 141.

[2] مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 49، 50.

ويكتسي التدريب أهمية كبيرة في المنظمة المتعلمة كما يلي[1]:

- تنظر المنظمة المتعلمة إلى مسألة التعلم على أنها إستراتيجية مكونة من شقين: الأول تدريب وتنمية رسمية، وتمثل برامج التدريب والتنمية التي يخضع لها العاملون سواء داخل المنظمة أو خارجها. والثاني تنمية غير رسمية وتمثل برامج التنمية الذاتية التي يتوجب على المنظمة مساعدة مواردها البشرية على تنفيذها.
- تعتبر المنظمة المتعلمة التدريب والتنمية صفة من صفات المنظمة الناجحة.
- تؤكد المنظمة المتعلمة على ضرورية شمولية التدريب والتنمية لجميع الموارد البشرية أي لكل من يعمل فيها مديرون ورؤساء ومرؤوسين وعلى كافة المستويات الإدارية، وهذا يعد تحولاً عن الإتجاه القديم الذي كان يرى أن الخط الأول (قاعدة الهرم التنظيمي) والإدارة المباشرة، هما فقط بحاجة لتدريب وتنمية. فمنظمة التعلم وإنطلاقاً من مفهوم البيئة المتغيرة التي تطالع المنظمات في فترات متقاربة بأشياء جديدة، ترى أن الجميع بحاجة لتدريب وتنمية مستمرة، وان الإدارة العليا متخذة القرارات هي بحاجة لذلك أكثر من أي مستوى آخر.

2- التدريب والتعلم التنظيمي:

إن الغرض الإستراتيجي **للتدريب** هو تشجيع المناخ التعلمي في المنظمة، والتركيز هنا يكون على إحتياجات التعلم لدى الأفراد، موجه بالأهداف التنظيمية ومطوق بالإعتقاد أن داخل كل عضو في العاملين موهبة مستترة في الإنتظار لكي تستغل[2].

حسب Wright وآخرون أن الوصول إلى مفهوم التعلم المستمر يتطلب من المنظمة أن تركز بشكل كبير على التدريب والتطوير وأن وظيفة المنظمة تكمن في تحديد التغيرات التي تحدث في كيفية أداء المهام والأنشطة المختلفة وتحديد التغيرات التي تحدث في بيئة العمل ومن ثم وضع البرامج التدريبية التي تغطي تلك التغيرات. وأشاروا إلى أن الأفراد يكونوا أكثر احتمالية للتعلم عندما[3]:

- يكون التدريب مربوطا بالخبرة والمهام التي يؤدونها.
- عندما يتضمن التدريب مفاهيم ومصطلحات وأمثلة واقعية للمتعلمين.
- توفير وقت كافي للتدريب، لمحاكاة سيناريوهات معينة قد يواجهونها في بيئة العمل الحقيقة وبيان كيفية التصرف معها.
- وجود تغذية عكسية كونها تساعد في مدى نجاح أو فشل عملية التعلم وحتى تكون فعالة فلابد أن ترتكز هذه المعلومات الراجعة على سلوكيات وتصرفات محددة وتكون مزودة بشكل مستمر

---

[1] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 140، 141.

[2] حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 75.

[3] رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب O C Touat أدرار، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012، ص ص 115، 116.

كلما سمح الأمر بذلك، وهذه التغذية العكسية تساهم في تعديل أي انحراف وقع أثناء عملية التعلم وهي تعزز ثقة الأفراد بأنفسهم لأنهم قادرون على اكتساب معارف جديدة.

ويمكن تطوير التعلم من خلال **التدريب**، والذي يركز على اكتساب المعارف والمهارات والإتجاهات. وللتدريب العديد من المزايا، مثل تحسين العمل، تكيف الأفراد مع التكنولوجيا الجديدة ونمو كفاءات الأفراد داخل المنظمة. إن التدريب يمكن المنظمة من أن تكون أكثر قابلية للتكيف ومرونة وللاستفادة من تعلم الأفراد لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التعلم في المنظمة[1].

واتفق عدد من الباحثين أمثال Nevis وآخرون (1995) و Tannenb Aum وآخرون (1997) و Ulrich وآخرون (1993) و Pedler وآخرون (1997) على أن التدريب المستمر يعد من العوامل التي تسهل التعلم التنظيمي[2]. ووفقا لـ Rowold (2007) التدريب أداة لنقل المعرفة، والتدريب المستمر فعال في المنظمة لدرجة أنه يخلق التعلم[3]. ويؤكد Raanan Lipshitz وآخرون أنه يمكن لبرامج التدريب توليد التعلم التنظيمي عندما تتحرك إتجاه تطوير المهارة وتتطور إلى آليات التعلم التنظيمي[4].

إن التدريب هو أداة هامة لتعزيز قدرات العاملين للتعلم، سواء كفاءاتهم للتعلم أو ودوافعهم للتعلم لتوفير لغة مشتركة ورؤية مشتركة لتسهيل التواصل بين العاملين، وبالتالي، نقل ونشر المعرفة الفردية داخل المنظمة وخلق ثقافة موجهة نحو التعلم. ويرتبط التدريب ارتباطا إيجابيا مع عمليات التعلم التنظيمي[5]، وهو ما توصلت اليه Aragón وآخرون (2014) بأنه توجد علاقة إيجابية بين التدريب والتعلم التنظيمي؛ فالتدريب يعمل على تعزيز قدرات التعلم الفردي (الكفاءات، والدافع لاكتساب المعرفة)، وقدرات التعلم الجماعي (كفاءة العمل في الجماعة والدافع لتبادل المعرفة) وقدرات التعلم التنظيمي (الثقافة، الاستراتيجية والنظم)[6].

إن تدريب العمال بالحوار وطرح الأسئلة والمناقشة، يحفزهم على التعلم بأنفسهم من خلال الوصول إلى الإجابات النموذجية، ويخلق فيهم الثقة بأنفسهم ويعزز من قدراتهم وإمكانياتهم كما ينمي فيهم الرغبة في التعلم، وأيضا يعزز التعاون والتضافر بين أعضاء الفريق ويخلق الثقة بينهم، ويشجعهم على التعلم الجماعي وبذل كل طاقتهم من أجل تقديم الجديد، فالقدرة على التعلم تتوقف على ثقافة العمال والمنظمة ككل ويتم الاهتمام بها من خلال العملية التدريبية وبتركيز على

---

[1] Julie Hodges, Roger Gill, Sustaining change in organizations, SAGE Publications, London, 2015, P 223.

[2] Tapan K Panda, Knowledge management: A global perspective, 1st edition, Excel Book, New Delhi, 2008, P 07.(بتصرف)

[3] Alfonso J. Gil et al, The training demand in organizational changes processes in the Spanish wine sector, European Journal of Training & Development, Vol 39, No 4, 2015, P P 315-331.

[4] Raanan Lipshitz et al, Demystifying organizational learning, Sage Publications, California, 2007, P 150.

[5] Andrea Bencsik, Knowledge management initiatives & strategies in small & medium entreprises, IGI Global, Hershey, USA, 2016, P 48.

[6] María Isabel Barba Aragón et al, Training & performance: The mediating role of organizational learning, BRQ Business Research Quarterly, Vol 17, No 3, 2014, PP 161-173.

جانب التعلم الإبداعي، يحتاج التعلم المطلوب التدريب اللازم لتعزز السلوك الهادف في التعلم وهو وسيلة فعالة في استثمار الفرد ودفعه على أن يبذل مجهوداً أكبر ويزيد من تحصيله وإنجازه ولإشباع حاجاته الأساسية منه، وبالتالي رفع الروح المعنوية للفرد، مما ينتج عنه حماس الفرد لتعلم وزيادة شعوره بالانتماء، وخلق روح التعاون بين الأفراد، حيث توفر العملية التدريبية مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها، ومحاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين وتقديم الحوافز وترغيبهم بالكشف عنها وتوظيفها في أداء أعمالهم وتبادلها مع باقي الأعضاء[1].

المطلب الثاني: دور التدريب الإلكتروني في تعزيز التعلم التنظيمي

أولا: تكنولوجيا المعلومات والتعلم التنظيمي

بما أن التدريب الإلكتروني يقوم على توظيف تكنولوجيا المعلومات، قمنا بتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التعلم التنظيمي.

تعتبر التكنولوجيا من أكثر مجالات التغيير تأثيراً في تطوير المنظمات المتعلمة، إن الريادة في تطبيق التكنولوجيا المنتقاة بكل عناية هو ما يدفع بالمنظمات من المستوى المتوسط إلى الحالة المثالية، فعندما تضع في الحسبان مقدار التغير في التكنولوجيا؛ فإنه يتبع ذلك ظهور أهمية التعلم المستمر من أجل المحافظة على نمو المنظمة المتعلمة. فالتغيير في التكنولوجيا، وخاصة في تكنولوجيا المعلومات أدى لانتشار المعرفة بسرعة هائلة.

إن النقص في التكنولوجيا سيجعل المنظمة تواجه صعوبات كبيرة في كيفية اكتساب المعرفة ونقلها وتخزينها، كما تؤثر التكنولوجيا في كمية التعلم في المنظمة ونوعيته من خلال تسهيل تحديث المعلومات، وتمكين العاملين من الوصول للمعلومات بأسهل طريقة[2].

أصبحت تكنولوجيا المعلومات تشكل البنية التحتية الأساسية للنجاح التنظيمي وعمليات التعلم تتأثر بشدة بالتقدم التكنولوجي، فتكنولوجيا المعلومات تنقل المعرفة بنجاح في مكان العمل وتعزيز أنشطة وعمليات التعلم، وبالتالي تعزيز التعلم التنظيمي الفعال.

وبينت دراسات Daghfous (2004) و Janson وآخرون (2007) أن التكنولوجيا يمكن أن تمكن التعلم التنظيمي، في حين أن التصميم السيئ قد تعطله[3].

إن الاختلافات في التعلم التنظيمي عند استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن أن ترتبط بخصائص العاملين، مثل معدلات التعلم الفردية؛ على سبيل المثال، تكنولوجيا المعلومات تدعم التعلم

---

[1] عواطف عيشوش، التدريب ودوره في إنتاج المعرفة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، المركز الجامعي بالوادي، 2011/2010، ص 107.

[2] راشد حمدان عيد الشلوي، العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي في معاهد التدريب الأكاديمي الأمني، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 51.

[3] Wan-Tzu Wong, Neng-Tang Norman Huang, The effects of e-Learning system service quality & users' acceptance on organizational learning, International Journal of Business & Information, Vol 6, No 2, December 2011, PP 205-225.

التنظيمي في بعض الحالات مثل المتعلمين سريعي التعلم، ولكن قد تكون غير فعالة في حالات أخرى مثل بطيئي التعلم. لذلك وصفت بأنها سلاح ذو حدين، لأنها يمكن أن تكون كأداة مساعدة أو معيقة للتعلم[1].

وحسب Aggestam (2006) ان تكنولوجيا المعلومات تهدف إلى تسهيل خلق المعرفة، والتقاط وتخزين وتوزيع المعرفة[2].

والجدول (III-13) يوضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وعمليات التعلم التنظيمي.

الجدول (III-13): العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وعمليات التعلم التنظيمي

عملية التعلم التنظيمي	التكنولوجيا			
إكتساب المعرفة	**قواعد البيانات**			
توزيع المعلومات	**النشر:** - البريد الإلكتروني - مواقع الويب Websites - المدونات (Blogs) - النشرة الإلكترونية - Shedules	**تقنيات التعاون:** - الرسائل الفورية - المناقشات المترابطة - عقد المؤتمرات على الويب - الويكي (Wikis)	**التدريب:** - التدريب الإلكتروني. - المحاكاة - بوابات الإنترنت (Portals)	**تكنولوجيا تطبيقات الأعمال** - تطبيقات الأعمال (business application) - ادارة المشروع - البرمجيات المشتركة (groupware)
تفسير المعلومات	**التطبيقات الإحصائية:** - Spreadsheets - Spss - Sas واخرى	**تقنيات التعاون:** - الرسائل فورية (Instant messages) - المناقشات المترابطة (Threaded discussions) - عقد المؤتمرات على الويب (Web conferencing) - الويكي(Wikis)		**المحاكاة:** - المحاكيات (Simulators) - الواقع الإفتراضي
الذاكرة التنظيمية	الوثائق، قواعد البيانات، المكتبات، الدورات التدريبية، الحالات، السجلات، الإنترانت ومواقع الويب، الويكي.			

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على:

Bryan, Valerie C, Technology Use & Research Approaches for Community Education & Professional Development, 1st edition, IGI Global, Hershey, USA, 2013, P 33.

[1] Stefan Hrastinski, Therese Monstad, Exploring the relationship between the use of an interactive video website & organizational learning, New media & society, 2014, Vol 16, No 4, PP 594–614.

[2] Lena Aggestam, Learning organization or knowledge management–Which came first, the chicken or the egg?, Information technology & control, 2015, Vol 35, No 3, PP 295-302.

يتضح من الجدول (III-13) أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في إكتساب المعرفة، وتوزيعها، وتفسيرها وفي الأخير حفظها، كما يلي:

- مشاركة ونشر المعرفة:

تعمل تكنولوجيا المعلومات على تعزيز التعلم التنظيمي من خلال زيادة تواصل الأعضاء ودعم الحوار فيما بينهم[1]. وتوفر تكنولوجيا المعلومات لأعضاء المنظمة الوصول السريع والفعال للمعلومات من خلال تسريع السرعة للحصول على المعلومات ونشرها في جميع أنحاء المنظمة[2].

أتاحت شبكة الانترنت وبروتوكولاتها العديد من أدوات الاتصال والتفاعل وتوظيف الكثير منها في مجال نقل المعلومات والمعارف، حيث يسمح البريد الالكتروني بتوفير إمكانيات الاتصال مع المجتمعات الافتراضية والاستفادة من خبرات أفرادها المتخصصين، وتبادل الآراء معهم وطلب المساعدة وتقديم النصح والإرشاد كما سمحت المؤتمرات التفاعلية بإتاحة الفرصة للمحادثة والتفاعل بين المحرر والمتلقين أو بين المتلقين وبعضهم في الوقت الحقيقي، مما يوفر قدرا أكبر من المرونة في الاتصال وإعطاء الجميع فرصة المشاركة في تحصيل المعرفة وإبداء الملاحظات.

هذا بالإضافة إلى دور الشبكة الداخلية الخاصة (الإنترانت) في تبادل المعرفة ونشرها، وهي شبكة خاصة بالمنظمة أو الهيئة تعتمد على شبكة الانترنت وبنيتها الأساسية في الاتصال بين أعضائها دون غيرهم وتمكينهم من المشاركة في الأعمال المرتبطة بالبيانات والمعلومات والوثائق وتتبع سير الأنشطة المختلفة، وعادة ما يحمى هذا النوع من الشبكات بما يسمى حائط الصد الذي يمثل الدعم الأمني لتأمين البيانات والاتصالات وعدم السماح لمستخدمي الانترنت بالدخول إليها[3].

- خزن المعرفة:

توفر تكنولوجيا المعلومات مصدرا هاما لتخزين الذاكرة التنظيمية والتنمية[4]. فحسب Alavi و Leidner أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تعزز إستيعاب المنظمات للمعرفة الخارجية من خلال إنشاء الذاكرة التنظيمية في شكل مستودعات إلكترونية[5].

حيث بعد الحصول على المعرفة من الخبراء والمصادر الموثوقة يتم تمثيلها في قواعد بيانات مستقلة بالنسبة لكل مجال معرفي، ومما ساعد على ذلك هو أن التصغير أصبح السمة المميزة

---

[1] Daniel Robey et al, Information technology & organizational learning: A Review & assessment of research, Accounting, Management & Information Technologies, Vol 10, No 2 , 2000, P P 125-155.

[2] Michael J. Tippins, Ravipreet S. Sohi, IT Competency & firm performance: Is organizational learning a missing link?, Strategic Management Journal, Vol 24, No 8, 2003, P P 745-761.

[3] داودي الطيب، محبوب مراد، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، ملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18 و 19 ماي 2011.

[4] Peter A. C. Smith, Facilitating Organizational Learning & Knowledge management in transnational organizations, The learning organization an international journal, Vol 13, No 6, 2006, P 584.

[5] John Qi Dong, Chia-Han Yang, Information technology & organizational learning in knowledge alliances & networks: evidence from US pharmaceutical industry, Information & Management, Vol 52, No 1, 2015, P P 111-122.

للأجهزة والعتاد، حيث لم يعد هناك مجال للمقارنة بين سعة الفيديو أو الشريط السمعي وبين سعة أقراص الليزر أو الأقراص المدمجة التي تتسع لما يزيد عن عشرة ألاف صفحة في القرص الواحد، فضلا عن تكنولوجيا ضغط البيانات لتقليل السعات الكبيرة للملفات غير النصية (صورة، صوت) دون أن يؤثر ذلك على معالم الصورة وتركيبها أو الصوت ومستوياته[1].

وتدعم تكنولوجيا المعلومات الذاكرة التنظيمية بطريقتين[2]:

- جعل المعرفة المسجلة قابلة للإسترجاع.
- تمكين الأفراد من الوصول إلى المعرفة بسهولة أو دفعها إليهم عند الحاجة.

ثانيا: التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي

نتيجة لزيادة سرعة الوصول إلى الشبكة العالمية في جميع أنحاء العالم، أصبح دور التدريب الإلكتروني واضح في دعم التعلم التنظيمي، كما يعتبر وسيلة لتحسين الأداء[3]، فالتدريب الإلكتروني يؤكد على اكتساب الفرد لمعارف جديدة وتوفير الأدوات التقنية لدعم عملية بناء المعرفة[4].

تتضح العلاقة بين التدريب الإلكتروني وبين التعلم التنظيمي من خلال أن هذا التدريب يسهم في بناء مهارات وكفاءات مرتبطة بالأهداف و الأغراض التنظيمية ومن خلال المشاركة في هذه المعارف، حيث أن مفهوم التدريب الإلكتروني يقوم على بناء بيئة افتراضية مماثلة للبيئة الحقيقية في المنظمة والتعامل معها من خلال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بالشكل الذي يمكن من بناء وتدعيم مهارات الموارد البشرية، وهي تلك المهارات التي تتناسب مع الواقع التنظيمي، وهكذا فإن التدريب الإلكتروني يقود إلى أن يخدم التدريب التعلم التنظيمي من خلال التركيز على الأهداف والأغراض التنظيمية. هذا بالإضافة إلى أن التدريب الإلكتروني يمكن من المشاركة في المعارف بين المتدربين من خلال تكنولوجيا الاتصالات التي تمكنهم من تبادل الرأي والخبرات والقضايا حول البيئة الافتراضية[5]. ومن هنا تبرز أهمية التدريب الإلكتروني من حيث هو الطريق الوحيد لنشر المعرفة فلا تكون حكراً على فرد دون غيره أو مجموعة دون الأخرى وإنما يحول المنظمة بأسرها إلى آلة تعلم مستمر في أي وقت وفي أي مكان وعلى جميع المستويات ولمختلف القدرات[6]، وهو ما يؤكده

---

[1] داودي الطيب، محبوب مراد، مرجع سبق ذكره.

[2] غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 27، العدد 52، 2010، ص ص 73-120.

[3] Mary L. Broad, Beyond transfer of training: Engaging systems to improve performance, Pfeiffer, USA, 2005, P 208.

[4] Lorna Uden et al, The 8th International Conference on Knowledge Management in Organizations: Social & Big Data Computing for Knowledge Management, Springer, Allemagne, 2014, P 559.

[5] محمود عبد العزيز الجمل، التدريب الافتراضي المفهوم والأسس الفكرية والتقييم، المجلة العلمية (كلية التجارة جامعة أسيوط)، المجلد 19، العدد 30، مصر، 2001، ص ص 01-33.

[6] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإتجاهات المعاصرة في التدريب والإستشارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

يؤكده Sun Joo Yoo و Wenhao David Huang أن أنظمة التدريب الإلكتروني تساهم في تطوير المنظمات المتعلمة[1].

وحسب Mohamed F. Hawela وآخرون أن التدريب الإلكتروني يعمل على تسهيل وتدعيم التعلم باستخدام الإنترنت والإنترانت كوسيلة للحصول على المعلومات وخلق المعرفة والاحتفاظ بها (التخزين)، والنشر، والتقاسم، واستخدام الدعم، لتوفير قاعدة للتعلم على مستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، وقد يكون في شكل اتصال متزامن أو غير متزامن[2].

كما يساعد التدريب الالكتروني على بناء شبكات التواصل بين المتعلمين التي توفر فرصا للتفكير وتبادل الكفاءات الفردية. وتشجع الشبكة الإلكترونية التعلم التنظيمي نتيجة لظاهرة التعلم من خلال التفاعل (Learning by interacting)[3].

وتشير مراجعة دراسات التعلم التنظيمي على أهمية الخبرة والمعارف المختزنة في تحقيق النجاح التنظيمي والابتكار. حيث أن جمع والاحتفاظ بالمعرفة المختزنة لدى العاملين يؤدي إلى بناء رأس المال الفكري للمنظمة. فخبرات المديرين والعاملين هي ثروة كبيرة متاحة للمنظمة تم اكتسابها خلال أداء الوظائف ومن خلال بيئة العمل ومن خلال التعامل مع الآخرين في المنظمة، ومن بيئة المنظمة، ومن العملاء والمنافسين والموزعين. ولذلك تفقد المنظمات التي تتجاهل أو لا تستفيد من هذه القدرة الفرصة لتحقيق التحسن المستمر ولبناء القدرة على التغيير والتطوير.

ومن أهم أسباب تجاهل الخبرات المختزنة لدى أعضاء المنظمة، صعوبة استرجاع هذه الخبرات، أو الإعتماد المبالغ فيه على البيانات المتاحة أو تلك التي يمكن توافرها بسهولة، وبذلك تفقد المنظمة نصف كمية المعرفة المتاحة. ويسهم التدريب الإلكتروني في استرجاع والبناء على الخبرات المتاحة لأعضاء المنظمة. وقد أكد Schank (1997) على أهمية أن تعتمد برامج التدريب الإلكتروني على قصص وحالات النجاح داخل المنظمة، بحيث يمكن خلق ذاكرة تنظيمية تستوعب معارف وخبرات أعضاء المنظمة. ولذلك يعتمد البناء الأساسي للتدريب الالكتروني على استخدام المعرفة المختزنة لدى أعضاء المنظمة في تصميم البرامج. يتفق ذلك مع ضرورة مشاركة المديرين مع الفنيين في تصميم برامج التدريب الإلكتروني.

إن تصميم التدريب الإلكتروني يقوم على تنمية التعلم التنظيمي من خلال ضمان مناسبة التدريب للأغراض التنظيمية ومن خلال إتاحة الفرصة للمشاركة بين المتدربين، كما يعتمد التدريب الإلكتروني على استخدام تجارب وخبرات المنظمة في تصميم البرامج التدريبية بما يخدم تكوين

[1] Sun Joo Yoo, Wenhao David Huang, Can e-learning system enhance learning culture in the workplace? A comparison among companies in South Korea, British Journal of Educational Technology, Vol 47, No 4, 2016, PP 575-591.

[2] Marianna Sigala et al, Information & Communication Technologies in Tourism 2007, Proceedings of the International Conference in Ljubljana, Slovenia, SpringerWien, 2007, P 537.

[3] Tarek Lassoued, Les déterminants de l'adoption de l'e-learning : étude empirique au sein de l'entreprise tunisienne, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, France, 4 Juin 2010, PP 26,27.

ذاكرة تنظيمية[1]؛ وهو ما يؤكده Thair Khdour و Shaima Salem بأن التدريب الإلكتروني يسمح للمشاركين باكتساب المعارف ونقلها من شخص إلى آخر، وتطبيقها على حل المشاكل وتخزين تلك المعرفة لاستخدامها في المستقبل[2].

ووفقا لـ M. S. Bowles إن التدريب الإلكتروني يعمل على تعزيز التعلم التنظيمي من خلال تشجيع التبادلات التعاونية وإدماج التعلم في بيئة العمل اليومية بجعل المعرفة متاحة عند الطلب وتمكين الأفراد من الوصول إلى المعرفة وتبادلها ونقلها بمرونة أكبر[3]. كما يتضح دور التدريب الإلكتروني في مختلف مراحل المنظمة المتعلمة كما هو مبين في الشكل (III-9).

من خصائص المنظمات المتعلمة أنها تشجع التدريب الإلكتروني غير الرسمي من خلال توفير الأدوات والبيئات للعاملين لتبادل الخبرات فيما بينهم[4]. وحسب Robin Mason (2002) أن التعلم التنظيمي يكون على مستوى التدريب الإلكتروني غير الرسمي، والتعلم الفردي يتحقق من خلال التدريب الإلكتروني أما التعلم على مستوى الجماعة يكون من خلال التدريب المباشر المدعوم كما هو مبين في الجدول (III-14).

الجدول (III-14): الفروق الجوهرية بين اشكال التدريب الإلكتروني وعلاقتها بالتعلم التنظيمي

التدريب الالكتروني	التدريب المباشر المدعوم	التدريب الإلكتروني غير الرسمي
التركيز على المحتوى	التركيز على المتدرب	التركيز على الجماعة
بدافع التسليم	بدافع النشاط	بدافع الممارسة
التعلم الفردي	التعلم في مجموعات صغيرة	**التعلم التنظيمي**
تفاعل أقل مع المدرب	تفاعل كبير مع المدرب	المشاركون بمثابة المتدربين والمدربين
لا يوجد تعاون بين المتدربين	تفاعل كبير مع باقي المتدربين	تفاعلات متعددة الطرق فيما بين المشاركين

المصدر: Rasmita Mohanty, Ranjit Kumar Das, Proceedings of the national conference on Digital libraries: Reshaping Traditional Libraries into Next Generation libraries, Tolani College of commerce, Mumbai, India, 16th – 17th January 2014, P 50.

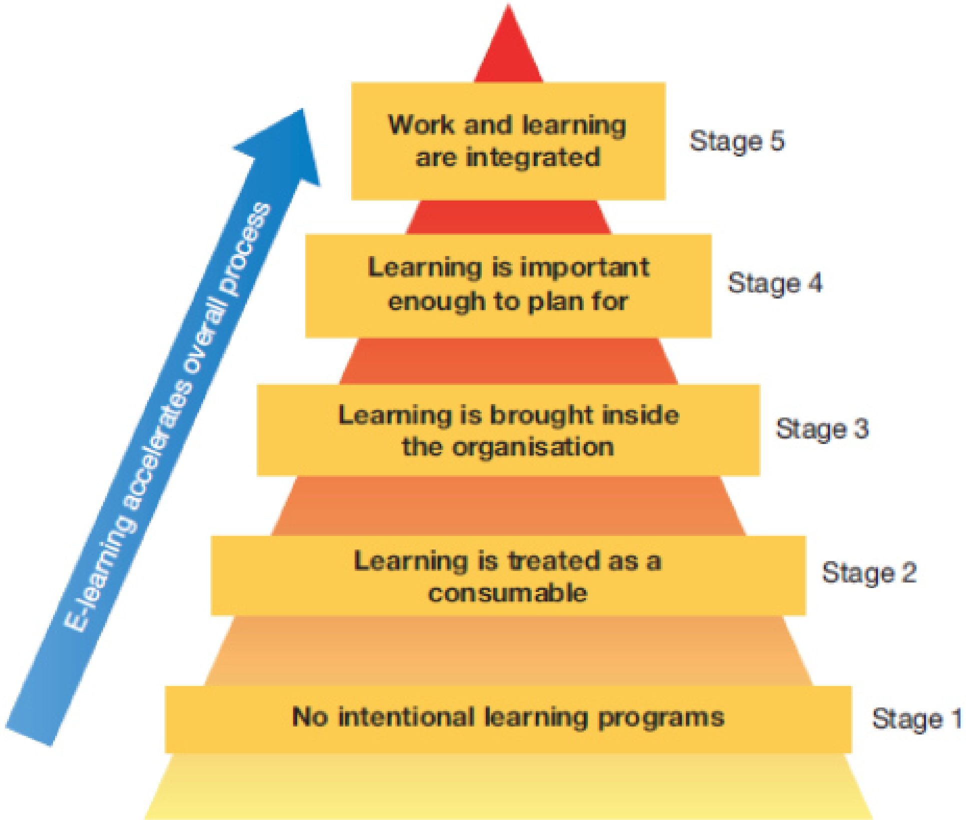
[1] محمود عبد العزيز الجمل، مرجع سبق ذكره، ص ص 01-33.

[2] Thair Khdour, Shaima Salem, The effects of integrating knowledge management with e- learning systems, Proceedings of 2014 Zone 1 Conference of the American Society for Engineering Education.

[3] M. S. Bowles, Op-Cit, P 134.(بتصرف)

[4] Information Resources Management Association, Networking & telecommunications: Concepts, methodologies, tools, & applications, IGI Global, Hershey, USA, 2010, P 1234.

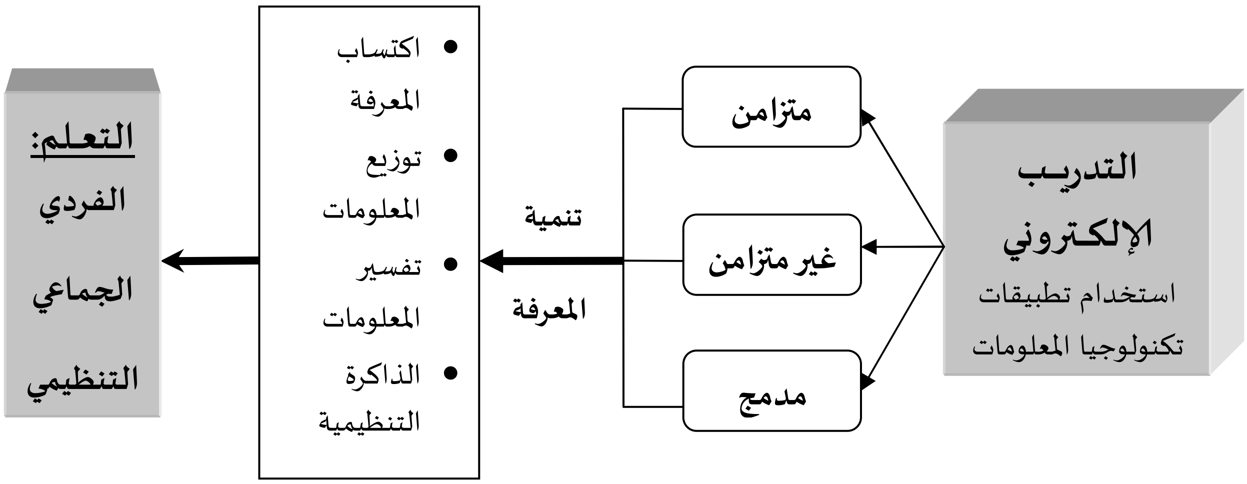
الشكل (III-9): المراحل الخمس للمنظمات المتعلمة



المصدر: M. S. Bowles, Op-Cit, P 134.

بناءاً على ما سبق يمكن القول بأن التدريب الإلكتروني من خلال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المختلفة يعمل على تدعيم التعلم التنظيمي بدءاً باكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسيرها والذاكرة التنظيمية كما هو مبين في الشكل (III-10).

الشكل (III-10): دور التدريب الإلكترونى فى عملية التعلم التنظيمى



المصدر: من إعداد الطالبة.

خلاصة:

أصبح التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية تتبناه المنظمات لضمان البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الشرسة، كما أنه يعد وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة نظراً لما يتميز به من خصائص مقارنة بالمناهج الأخرى؛ إذ يعتبر التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تفاعلية مستمرة لتطوير المعارف والمهارات لتحسين الأداء على المدى الطويل والتكيف مع المستجدات البيئية الداخلية والخارجية. و يتميز أيضا بأنه متعدد المستويات يحدث على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة وما بين المنظمات و تعلم المستهلك.

ان التعلم التنظيمي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة الأمر الذي أدى إلى اختلاف الباحثين في تحديد المراحل التي يمر بها فاختلفت النماذج المفسرة لتلك المراحل ومن أشهر النماذج نموذج Huber (1991) حيث التعلم التنظيمي يمر بأربع مراحل هي اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية.

يتداخل مفهوم التعلم التنظيمي مع مفهوم المنظمة المتعلمة، فهناك من يستخدم المفهومين بصورة تبادلية، إلا ان هناك اختلاف بين المفهومين رغم الإرتباط اللفظي والموضوعي بينهما ومن أهم أوجه الإختلاف بينهما هو أن التعلم التنظيمي يعد كعملية ونشاط في حين أن المنظمة المتعلمة تعتبر ككيان أو تنظيم يتميز بالمرونة أساسه التعلم المستمر لتنمية القدرات الإبداعية للأفراد وتجديد المعارف والمهارات والأساليب لتفادي الوقوع في فخ التقادم.

يلعب التدريب الإلكتروني دوراً هاماً في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال المساهمة في تسهيل الحصول على المعلومات والمعارف الجديدة وتبادلها بين الأفراد والإحتفاظ بها لحين الحاجة إليها لتعزيز الذاكرة التنظيمية ولتحقيق ذلك يكون باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات.

الفصل الرابع

واقع دور التدريب الإلكتروني في تعزيز مسار التعلم التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيـد:

في ظل الثورة الرقمية تزايد استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والإتصال، مما جعل مؤسسة اتصالات الجزائر تحتل مكانة بارزة في الاقتصاد الوطني نتيجة للدور الفعال الذي تضطلع به وهو المساهمة في تنمية الكثير من القطاعات الاقتصادية والتعليمية والصحية وغيرها. ولتحقيق هذا الدور تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى امتلاك موارد بشرية مؤهلة تمتلك مهارات ومعارف تتطابق مع ما هو مستجد في بيئتها من خلال إعطاء الأولوية للتدريب بمختلف أنواعه وإدخال أساليب جديدة تتماشى مع التطور الحاصل في البيئة التكنولوجية.

لذا سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية على واقع الدور الذي يلعبه التدريب الإلكتروني في تعزيز مسار التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تنشط مؤسسة اتصالات الجزائر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما جعلها تلعب دوراً حيوياً في المجتمع من خلال الخدمات التي تقدمها. لذلك تطرقنا في هذا المبحث إلى استعراض نبذة عن المؤسسة وأهدافها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال إجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت في 01 جانفي 2003 كإنطلاقة رسمية لها[1]. والشكل (IV-1) يبين التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الشكل (IV-1): البطاقة الفنية لمؤسسة اتصالات الجزائر

- **التعريف:** مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال قدره **50.000.000.000** دج.
- **سنة التأسيس:** أوت 2000.
- **رقم السجل التجاري:** 02B 0018083 بتاريخ 11 ماي 2002.
- **الرقم الجبائي:** 000216299033049
- **البند الضريبي:** 16293838021
- **رقم التعريف الإحصائي:** 000216290656936
- **المقر الاجتماعي:** الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية، الجزائر.
- **الموقع الإلكتروني:** www.algerietelecom.dz
- **نوع النشاط:** تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.
- **المنتجات:** الهاتف الثابت، الهاتف النقال، خدمات الإنترنت...إلخ.
- **الفروع:** موبيليس، جواب، اتصالات الجزائر الفضائية.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

[1] https://www.algerietelecom.dz Consulté le : 11/10/2016 A 10:00H

ثانيا: الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول (IV -1) أن مؤسسة اتصالات الجزائر على مدار السنوات الثمانية الأخيرة كان في حدود واحد وعشرون ألف عامل – ماعدا سنة 2014- مما يدل على أن المؤسسة توظف عددا هاما من الموارد البشرية.

كما يتضح من الجدول (IV -1) أن المؤسسة تحوز على عمالة متنوعة تشتمل على أربع فئات وهي: الإطارات السامية، الإطارات العادية، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ. حيث أن تعداد الأعوان التنفيذيون أخذ حصة الأسد من إجمالي العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر في السنوات الخمس (من سنة 2009 إلى غاية سنة 2013) لينخفض عددهم في السنوات الأخيرة إبتداءاً من سنة 2014 إلى غاية سنة 2016. أما بالنسبة للإطارات العادية احتلت المرتبة الأولى في السنوات الأخيرة ابتداءاً من سنة 2013 لدورها الحيوي في تسيير المؤسسة، وفي المرتبة الثانية الأعوان التنفيذيون، أما فئة أعوان التحكم جاءت في المرتبة الثالثة وفي الأخير الإطارات السامية.

الجدول(IV -1): تطور الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر

الرتبة/السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
إطار سامي	428	442	452	488	539	608	617	606
إطار عادي	4528	4702	4910	5 388	7 827	9 758	9 643	8 643
عون تحكم	4449	4264	4162	4 175	3 965	3 802	4 007	3 976
عون تنفيذ	12460	11852	11561	11 306	9 236	6 748	7 372	8 188
المجموع	21865	21 260	21 085	21 357	21 567	20 916	21 639	21 413

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: نشاطات وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

وتتمحور نشاطات المجمع حول[1]:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

[1] https://www.algerietelecom.dz Consulté le : 11/10/2016 A 10:00H

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهما: **الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.** وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها مؤسسة اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

المطلب الثالث: هيكل مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. ويضم مجمع اتصالات الجزائر ثلاثة فروع وهي[1]:

- **اتصالات الجزائر"موبيليس"**: مختص في الهاتف الخلوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10ملايين مشترك.
- **اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب"**: مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة. وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الإنترانت (Intranet) بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "**جواب**".
- **اتصالات الجزائر الفضائية**: المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية .

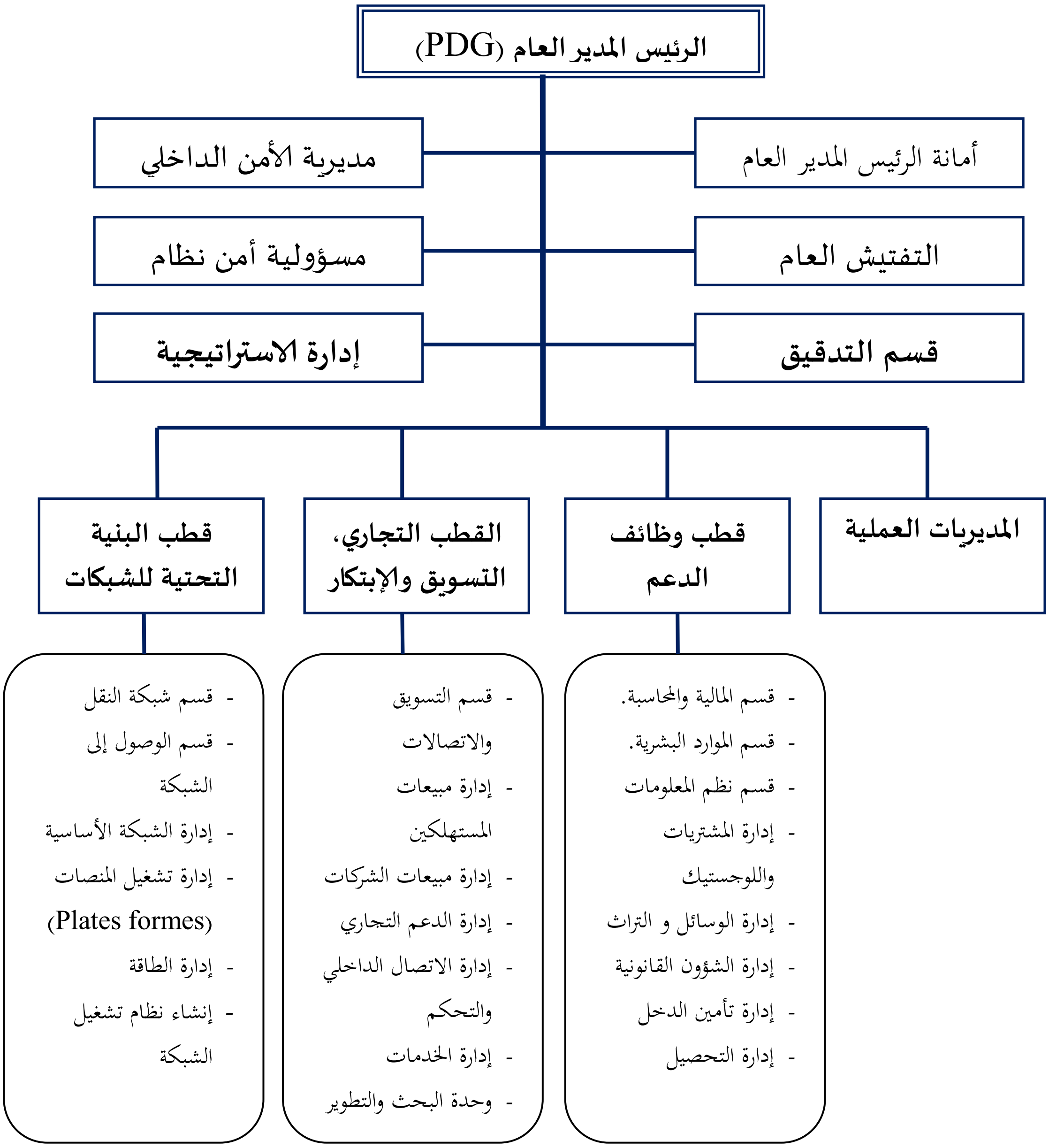
ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر

ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر إلى ثلاثة مستويات وهي:

- على المستوى المركزي: المديرية العامة – كما هو مبين في الشكل (IV -2)-.
- على المستوى الجهوي: 12 مديرية إقليمية (جهوية) لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان).
- على المستوى الولائي: 50 مديرية عملية (مديرية عملية واحدة لكل ولاية باستثناء الجزائر العاصمة تضم ثلاث (3) مديريات عملية).
- على المستوى الوطني: 216 وكالة تجارية، و 263 مركز صيانة.

[1] https://www.algerietelecom.dz Consulté le : 11/10/2016 A 10:00H

الشكل (IV-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر

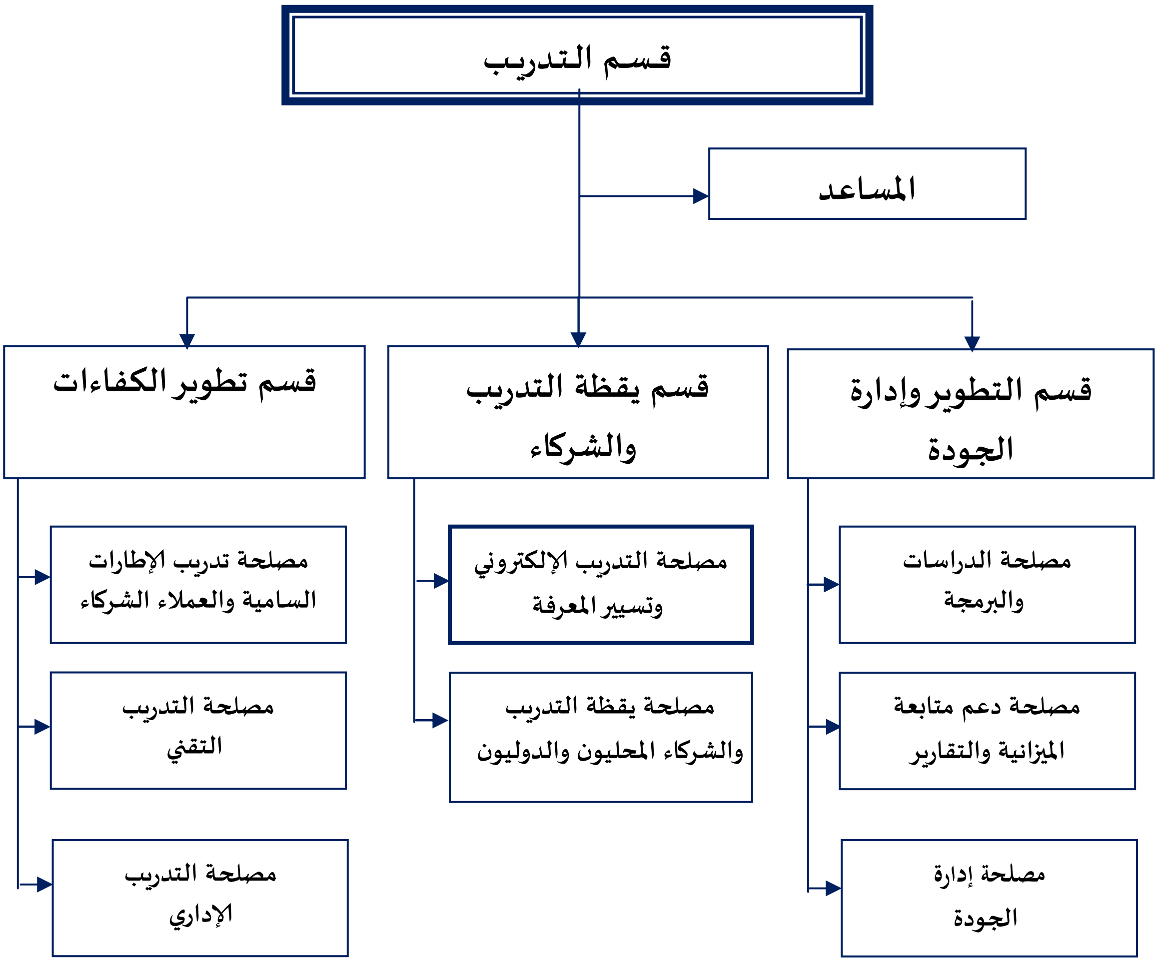


المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لقسم التدريب في المديرية العامة لاتصالات الجزائر

يقدم الشكل (IV -3) الهيكل التنظيمي لقسم التدريب في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

الشكل (IV -3): الهيكل التنظيمي لقسم التدريب



المصدر: قسم التدريب.

المبحث الثاني: التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر

تولي مؤسسة اتصالات الجزائر أهمية كبيرة لتدريب العاملين لديها من أجل تنمية مهاراتهم ومعارفهم لمواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في بيئة عملها، وتثمين المورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية للميزة التنافسية.

المطلب الأول: أهداف التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر

تتضمن الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لنشاطات التدريب متعددة الأشكال التي من هدفها[1]:

- بصفة عامة، إرضاء احتياجات الموارد البشرية المؤهلة في مختلف الفروع المهنية الضرورية لوظيفة المؤسسة.
- إعادة التنشيط و/ أو رفع المعلومات الأساسية للعمال.
- تحضير وتسيير التغيير.
- اكتساب و/أو تحسين كفاءة الأجراء المخصصة لتحضير أو مرافقة التطور المتوقع للتقنيات والحرف قصد تشجيع الإبقاء في الوظيفة والتحكم في المهام المتسعة.
- تحسين العمال وترقية مؤهلاتهم قصد تسهيل الحركية المهنية الجغرافية و/ أو الوظيفية.
- إبقاء منافسة المؤسسة بتسهيل تأقلمها مع تطورات محيطها بتطوير كفاءة العمال وتطويرهم المهني.

إضافة لذلك، للتدريب أيضا هدف السماح للعمال تأمين تطور مسارهم، مرجع التحفيز والحركية لتحسين إنتاجية العمل والنتائج بصفة عامة.

المطلب الثاني: مراحل تحديد احتياجات التدريب وانجاز مخطط التدريب

تمر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بثماني (**08**) مراحل وهي:

- **المرحلة الأولى:** يقوم مدير التدريب بإعلام جميع هياكل المؤسسة بناءاً على الميزانية والتوجهات الإستراتيجية. ووضع نموذج لبطاقة تحديد احتياجات التدريب.
- **المرحلة الثانية:**
- توضيح، إذا لزم الأمر، كيفية تحديد الإجراءات والمشاريع التي تتطلب متابعة التدريب للهياكل.
- مساعدتهم على حفظ التدريب الذي يناسب تنفيذ أنشطة كل وظيفة (Référentiel Emplois).
- زيادة الوعي باستغلال بطاقات تقييم الأداء للعاملين لسد فجوات الأداء من خلال أنشطة التدريب.
- **المرحلة الثالثة:**

الهياكل التي لا تستجيب في الوقت المناسب سوف تتلقى أول تذكير مع مهلة جديدة لاسترداد البطاقات. في حالة عدم الإيفاء بها، لن يستفيد الهيكل من التدريب خلال العام الحالي.

[1] اتصالات الجزائر، الاتفاقية الجماعية، أكتوبر 2006، ص 38.

- **المرحلة الرابعة:**
- التحقق من ملائمة البطاقات الواردة مع النموذج الحالي وجودة محتوى المعلومات.
- الإحتياجات التدريبية التي قدمتها الهياكل يجب أن تكون متسقة مع الوظائف، وتحقيق أهداف خطة عملها، ومسجلة وفقا للأولويات وملائمة لبطاقات الوظائف.
- **المرحلة الخامسة:**

يقوم رؤساء مصلحة التدريب (المديرية العملية للاتصالات/ المفوضة الجهوية للاتصالات) بتعزيز الاحتياجات التدريبية المحددة لكل وظيفة وإرسالها عن طريق بروتوكول نقل الملفات (File transfer protocol).

- **المرحلة السادسة:**

رئيس مصلحة الدراسات وتطوير التدريب يقوم بـ:

- دمج الاحتياجات التدريبية بمجال التدريب والتوظيف.
- تحديد تكاليف ومدة أنشطة التدريب.
- تقسيم العاملون المعنيون.
- إكمال مخطط التدريب حسب المواضيع الشاملة في جميع الهياكل ذات الصلة بثقافة المؤسسة والإدارة والاتصالات وغيرها.
- إجراء تغييرات وفقا لتوجهات الرئيس المدير العام.

وفي وقت لاحق، يتحقق رئيس تطوير وإدارة الجودة من المحتوى ويعزز وثيقة "مشروع مخطط التدريب".

- **المرحلة السابعة:**

يقوم مدير التدريب بعرض ملخص عن مشروع مخطط التدريب للمدير العام للمؤسسة.

- **المرحلة الثامنة:**

يقوم مدير التدريب بنشر مخطط التدريب السنوي للمؤسسة على جميع الهياكل، بعد الموافقة عليه والتصديق عليه من قبل الرئيس المدير العام ومجلس الإدارة.

المطلب الثالث: أنواع التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر

ركزنا في هذا المطلب على التدريب بنوعيه الداخلي والخارجي كما يلي:

أولا: التدريب الخارجي

1- مؤسسات التدريب:

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتدريب العاملين في المؤسسات المتعاقد معها والمتمثلة في ما يلي:

- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية ببومرداس.

(L'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel: **INPED**)

- المعهد الجزائري للدراسات المالية العليا بالجزائر العاصمة.

(Institut algérien des hautes études financières : **IAHEF**).

- المؤسسة الوطنية لنظم المعلومات بالجزائر العاصمة.

(Entreprise Nationale des Systèmes Informatique : **ENSI**)

- المعهد العالي للتسيير والتخطيط بالجزائر العاصمة.

(Institut Supérieur de Gestion et de Planification : **ISGP**)

- المدرسة العليا الجزائرية للأعمال بالجزائر العاصمة.

(Ecole Supérieure Algérienne des Affaires : **ESAA**)

- المعهد الوطني للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر العاصمة.

(Institut national de la poste et des technologies de l'information et de la communication: **INPTIC**)

- المعهد الوطني للإتصالات وتكنولوجيات الإعلام والإتصال بوهران.

(Institut national des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication : **INTTIC**)

كما يمكن جدولة دورات تدريبية خارجية أخرى مع هيئات تدريب أخرى شريطة أن لا يتجاوز المبلغ المسموح به في قانون المشتريات العامة.

2- عدد المتدربين في الخارج:

يتبين من الجدول (IV-2) أن عدد المتدربون في الخارج للسنوات الأربع الأخيرة بلغ عددهم الإجمالي 24 070 متدرب، حيث تزايد عددهم بشكل ملحوظ حيث بلغ عددهم 870 متدرب سنة 2013 ليزداد عددهم والمقدر ب 9000 متدرب سنة 2014، وفي سنة 2015 بلغ عددهم 9450 متدرب، لينخفض العدد إلى 4750.

الجدول (IV-2): التدريب الخارجي بمؤسسة اتصالات الجزائر

التدريب/ السنوات	2013	2014	2015	2016
عدد المتدربين في الخارج	870	9000	9450	4750
المجموع	24 070			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانيا: التدريب الداخلي

1- مؤسسات التدريب:

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتدريب العاملين لديها في ثلاث مدارس تابعة لها وهي:

1-1- المدرسة الجهوية للاتصالات بقسنطينة.

1-2- المدرسة الجهوية للاتصالات بورقلة.

1-3- المدرسة الجهوية للاتصالات ببوفاريك.

ويتم تنظيم دورات تدريبية أيضا في قاعات التدريب المجهزة على مستوى خمسين مديرية عملية للاتصالات (الموزعة على كامل الوطن).

2- عدد المتدربين في الداخل:

نلاحظ من خلال الجدول (IV -3) أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحرص على تدريب العاملين في الداخل حيث قدر عددهم الإجمالي بـ 290 25 متدرب وهو أكبر من عدد المتدربين في الخارج، كما يتبين من الجدول (IV -3) زيادة عدد المستفيدين من التدريب في الداخل من 380 متدرب سنة 2013 ليصل عددهم 11400 متدرب سنة 2015 بنسبة 52,68 % من العدد الكلي للعاملين. أما في سنة 2016 إنخفض عدد المتدربين ليصل إلى 8310 متدرب.

الجدول (IV -3): التدريب الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر

التدريب/ السنوات	2013	2014	2015	2016
عدد المتدربين في الداخل	380	5200	11400	8310
المجموع	**25 290**			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الرابع: التدريب الالكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: تجربة التدريب الالكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر

نشأت فكرة التدريب الإلكتروني في أواخر سنة **2012** بالاعتماد على مبدأين ألا وهما الإستكشاف (التنقيب) والمقارنة المرجعية (Prospection et Benchmarking)؛ بالبحث عن المؤسسات التي تطبق التدريب الالكتروني والإستفادة من خبراتها وفيما يلي نعرض تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر للتدريب الإلكتروني:

التجربة الأولى: الإكسل (2012/2013)

كانت الخطوة الأولى لمشروع التدريب الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر بدراسة سوق التدريب الإلكتروني من خلال عقد اجتماعات مع المؤسسات المتخصصة في التدريب الإلكتروني بهدف تقديم خدماتها فيما يتعلق بالتدريب الإلكتروني [عرض المنصات (Plates formes)، الجانب البيداغوجي، الجانب التكنولوجي، ...إلخ].

في عام 2012 تم دعوة الموردين للمشاركة في مناقصة التدريب الإلكتروني ببرنامج Excel. وبعد عملية التقييم المالي والتقني تم اختيار معهد العلوم التجارية بتيزي وزو.

بدأ هذا الشكل من التدريب الإلكتروني على برنامج Excel في أواخر عام 2012 وأوائل عام 2013 لصالح 120 مدير للوكالات التجارية ورؤساء الإدارات في المديرية العملية في أربع مناطق جنوبية، وهي بشار وتندوف وأدرار وإليزي. ومدة التدريب كانت 15 يوم بمعدل ساعة واحدة في اليوم في مكان العمل.

أما المدربون كان عددهم أربعة؛ اثنين تابعين لمعهد العلوم التجارية بتيزي وزو، والإثنين الآخرين من مؤسسة اتصالات الجزائر. والجدول (IV -4) يبين مهام كل مدرب.

الجدول (IV -4): مهام المدربون

<table>
<tr><th colspan="2">المدربون</th><th>المهمة</th></tr>
<tr><td rowspan="2">مدربان تابعان لمعهد العلوم التجارية بتيزي وزو</td><td>المدرب 1</td><td>مكلف بالجانب البيداغوجي</td></tr>
<tr><td>المدرب 2</td><td>مكلف بالجانب التقني</td></tr>
<tr><td rowspan="2">مدربان تابعان لإتصالات الجزائر</td><td>المدرب 3</td><td>رئيس مشروع التدريب الإلكتروني ومكلف بـ:
- السهر على السير الحسن لتجربة التدريب الإلكتروني.
- تحفيز المتدربين لإكمال تدريبهم وإبراز أهمية التدريب الإلكتروني.</td></tr>
<tr><td>المدرب 4</td><td>مدرب على مستوى كل مديرية عملية يقوم بمتابعة التدريب الإلكتروني من خلال إرسال تقرير حول مدى تقدم المتدربين في تدريبهم.</td></tr>
</table>

المصدر: من إعداد الطالبة.

التجربة الثانية: التدريب بالإشراف (Coaching) (2014/2013):

بعد نجاح مبادرة التدريب الإلكتروني في الجنوب تم توسيع الفئة المستهدفة إلى المستوى الوطني، حيث تم تدريب 370 مديراً للوكالات التجارية ورؤساء مصالح المديريات العملية. بالإشتراك مع معهد العلوم التجارية بتيزي وزو.

التجربة الثالثة: اللغة الانجليزية (2014/2013)

في هذه المرحلة تم اعتماد منهج **التدريب المدمج** (Blended training) بالإشتراك مع مدرسة المحمدية هذه الأخيرة الشريكة مع The workshop (شريك مع Krossknowledge). حيث تم تدريب المستفيدين على تعلم اللغة الإنجليزية حسب المستويات الثلاثة (متوسط، متقدم، خبير) ومدة التدريب لكل مستوى 42 ساعة والمقسمة كالتالي:

- 30 ساعة عن طريق الانترنت (ستة أسابيع بمعدل ساعة في اليوم).

- 12 ساعة حضوريا (ثلاث حصص: 4 ساعات لكل حصة) من خلال تجمع بعد نهاية أسبوعين في القاعة المركزية ببن عكنون وربط المديريات العملية عن طريق المحاضرة المرئية (Visioconférence).

التجربة الرابعة: إدارة الضغوط (2015/2014)

قامت إتصالات الجزائر بتدريب الإطارات والإطارات السامية على إدارة الضغوط بالشراكة مع **Global soft**

التجربة الخامسة: القيادة (2015/2014)

بنفس الشراكة مع **Global Soft** قامت اتصالات الجزائر بتدريب الإطارات والإطارات السامية على القيادة لمدة شهرين.

والجدول (IV –5) يلخص تجربة اتصالات الجزائر في التدريب الإلكتروني.

الجدول (IV –5): التدريب الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر

التجربة	الشريك	مدة التدريب	المادة التدريبية	المتدربين
الأولى 2012/ 2013	معهد العلوم التجارية بتيزي وزو	15 يوم بمعدل ساعة واحدة في اليوم في مكان العمل	الإكسل Excel	مدراء الوكالات التجارية ورؤساء المصالح المديريات العملية
الثانية 2013/ 2014	معهد العلوم التجارية بتيزي وزو	/	التدريب بالإشراف (Coaching)	مدراء الوكالات التجارية ورؤساء مصالح المديريات العملية
الثالثة 2013/ 2014	مدرسة المحمدية بالشراكة مع The workshop	ستة أسابيع	اللغة الإنجليزية	الإطارات والإطارات السامية
الرابعة 2014/ 2015	Global soft	/	إدارة الضغوط	الإطارات والإطارات السامية
الخامسة 2014/ 2015	Global soft	شهرين	القيادة	الإطارات والإطارات السامية

المصدر: من اعداد الطالبة.

ثانيا: عدد المتدربين المستفيدين من التدريب الإلكتروني

قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتدريب العاملين لديها بأسلوب التدريب الإلكتروني خلال السنوات الثلاث الأخيرة منذ سنة 2014، وفيما يلي عدد المتدربين حسب السنوات، والمادة التدريبية، الرتبة والجهة المستفيدة.

- **حسب السنوات:**

يتضح من الجدول (IV –6) أن مؤسسة اتصالات الجزائر قامت بتدريب أكبر عدد ممكن من العاملين من خلال التدريب الإلكتروني سنة 2015 بنسبة 42,29 % أما في سنة 2016 انخفض عدد المتدربين بنسبة 35,02 %، ويعزى الإنخفاض إلى تفضيل الإدارة العليا للتدريب التقليدي.

الجدول (IV –6): عدد المتدربين المستفيدين من التدريب الإلكتروني حسب السنوات

السنوات	2014	2015	2016
عدد المتدربين	103	192	159
المجموع		**454**	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مصلحة التدريب الإلكتروني وتسيير المعرفة.

- **حسب المادة التدريبية:**

نلاحظ من خلال الجدول (IV –7) أن مؤسسة اتصالات الجزائر أعطت أولوية كبيرة لإدارة الضغوط بنسبة **41,85 %** لتسهيل التعامل مع الضغوطات التي تعترض العامل في المؤسسة والقدرة على التحكم فيها، وفي المقام الثاني نجد القيادة جاءت بنسبة **25,11 %** لما لها من أهمية في التوجيه والتأثير في المرؤوسين بشكل ايجابي للرفع من مردوديتهم بعيدا عن استخدام السلطة، وفي المرتبة الثالثة التدريب بالإشراف (Coaching) بنسبة **14,97 %**، وفي المرتبة الرابعة والخامسة الانجليزية ومايكروسوفت اكسل بنسبة **10,35 %**، **7,70 %** على التوالي.

الجدول (IV –7): عدد المتدربين المستفيدين من التدريب الإلكتروني حسب المادة التدريبية

المادة التدريبية	عدد المتدربين	النسبة (%)
القيادة	114	25,11
التدريب بالإشراف (Coaching)	68	14,97
إدارة الضغوط	190	41,85
إنجليزية	47	10,35
مايكروسوفت اكسل	35	7,70
المجموع	**454**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مصلحة التدريب الإلكتروني وتسيير المعرفة.

- **حسب الجهة المستفيدة من التدريب:**

يبين الجدول (IV –8) أن مؤسسة اتصالات الجزائر استهدفت المديريات الجهوية بالدرجة الأولى بنسبة **82,82 %** لتدريب العاملين من خلال التدريب الإلكتروني للاستفادة من مزاياه خاصة فيما يتعلق بعامل التكلفة، وفي الدرجة الثانية تم تدريب عمال المديرية العامة بنسبة **17,18 %.**

الجدول (IV –8): عدد المتدربين المستفيدين من التدريب الإلكتروني حسب الجهة المستفيدة

الجهة المستفيدة	عدد المتدربين	النسبة (%)
المديريات الجهوية	376	82,82
المديرية العامة	78	17,18
المجموع	**454**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مصلحة التدريب الإلكتروني وتسيير المعرفة.

- **حسب الرتبة:**

يتبين من الجدول (IV –9) أن الإطارات العادية أخذت حصة الأسد بنسبة 88,32 % باستفادتها من التدريب الإلكتروني لتليها الإطارات السامية بنسبة 8,81 % وفي الأخير أعوان التنفيذ والتحكم بنسبة 2,86 %.

الجدول (IV –9): عدد المتدربين المستفيدين من التدريب الإلكتروني حسب الرتبة

الرتبة	عدد المتدربين	النسبة (%)
عون تنفيذ-عون تحكم	13	2,86
إطار عادي	401	88,32
إطار سامي	40	8,81
المجموع	**454**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مصلحة التدريب الإلكتروني وتسيير المعرفة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

يستعرض هذا المبحث منهجية الدراسة وعرض نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة من خلال التحليل الإحصائي كما يتناول هذا المبحث إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المتدربين المستفيدين من التدريب الإلكتروني من مختلف الفئات بمؤسسة اتصالات الجزائر. والبالغ عددهم 454 متدرب، وأهم الأسباب التي دعت إلى اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة لمجتمع الدراسة هي كالتالي:

- إن مؤسسة اتصالات الجزائر قطاع خدمي حيوي رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من الأوائل التي وظفت تكنولوجيا المعلومات في التدريب بتطبيق التدريب الإلكتروني في تدريب العاملين لديها. إضافة إلى العدد الكبير من المتدربين المستفيدين من التدريب الإلكتروني.

2- عينة الدراسة:

لتحقيق غايات الدراسة والمتمثلة في تحديد الدور الذي يلعبه التدريب الإلكتروني في تعزيز التعلم التنظيمي تم اختيار **العينة المقصودة (الهدفية)** – وهي العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة[1]- بالتركيز على العاملين الذين استفادوا من دورات التدريب الإلكتروني، وتمثل هذه العينة 23,56 % وهي تفوق 10 %. حيث قامت الطالبة بتوزيع الإستبانة عليهم عن طريق الإيميل وتم استرجاع **112** إستبانة حيث تم اعتماد 107 استبانة صالحة للتحليل واستبعاد خمس (05) استبانات والجدول (IV –10) يوضح ذلك.

الجدول (IV –10): عدد ونسب الإستبانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل

	الإستبانات الموزعة	الإستبانات المسترجعة	الإستبانات الملغاة	الإستبانات المعتمدة
العدد	454	112	05	107
النسبة المئوية %	100	24,66	04,46	23,56

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبيان.

[1] محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 96.

ثانيا: أداة الدراسة وإختبارات الصدق والثبات

1- بناء أداة الدراسة:

بناءاً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح له، وجدت الطالبة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الإستبانة" والمقابلة. وبعد الإطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بالتدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي، قامت الطالبة بتصميم الإستبانة مشتملة على ثلاثة أجزاء بعد الديباجة -كما هو مبين بالتفصيل في الملحق رقم 01؛ وهي كالتالي:

الجزء الأول: يتضمن مدخل للتدريب الإلكتروني بـــ **13** عبارة موزعة على ثلاثة محاور: استخدام الحاسوب والإنترنت، وتفضيل نوع التدريب، وبرنامج التدريب الإلكتروني. ولقياس هذا الجزء تم استخدام **المقياس الترتيبي**.

الجزء الثاني: ويشتمل على متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها يمكن تحديد دور التدريب الإلكتروني في تعزيز مسار التعلم التنظيمي بـــ 48 عبارة موزعة على محورين: إسهامات التدريب الإلكتروني، والتعلم التنظيمي. ولقياس هذا الجزء تم استخدام **المقياس الترتيبي**، بالتحديد **مقياس ليكرت** المتدرج ذي النقاط الخمس، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

الدرجة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

الجزء الثالث: ويشمل المعلومات الأولية (الشخصية والوظيفية) لأفراد عينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، الحالة العائلية، الدرجة العلمية، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، عدد دورات التدريب الإلكتروني). ولقياس هذا الجزء تم استخدام **المقياس الإسمي**.

والجدول (IV –11) يبين تركيبة الإستبانة.

الجدول (IV–11): تركـيبة الإستبـانة

الجزء	المحور	المـتـغـيـر	عدد العبارات	أرقام العبارات
الأول	01	- استخدام الحاسوب	03	3-1
		- استخدام الإنترنت	03	6-4
	02	- تفضيل نوع التدريب	01	07
	03	**برنامج التدريب الإلكتروني:**		
		- مكان متابعة التدريب الإلكتروني	01	08
		- الطرق المستخدمة في التدريب الإلكتروني	01	09
		- تصميم الموقع المستخدم في برنامج التدريب الإلكتروني	01	10
		- تقييم التفاعل مع موقع التدريب الإلكتروني	01	11
		- اللغة المستعملة في برنامج التدريب الإلكتروني	01	12
		- ملائمة اللغة المستعملة في برنامج التدريب الإلكتروني	01	13
الثاني	01	**إسهامات التدريب الإلكتروني:**		
		- المرونة	10	23-14
		- الإتصال	02	25-24
		- المهارات	02	27-26
		- التكلفة	04	31-28
		- سهولة الحصول على المادة التدريبية	03	34-32
	02	**التعلم التنظيمي:**		
		- إكتساب المعرفة	10	44-35
		- توزيع المعلومات	05	49-45
		- تفسير المعلومات	05	54-50
		- الذاكرة التنظيمية	07	61-55
الثالث	01	**المعلومات الأولية:** الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد دورات التدريب الإلكتروني.	07	68-62
		إجـمـالي الـعـبـارات	**68**	

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- صدق أداة الدراسة:

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وقد قامت الطالبة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

2-1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الطالبة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص، ويوضح الملحق رقم 02 أسماء المحكمين، وفي ضوء الملاحظات التي أبداها المحكمون، قامت الطالبة بإجراء التعديلات على الإستبانة بحذف، وإضافة، وتعديل صياغة العبارات.

2-2- الصدق البنائي للأداة:

لتحديد صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة عبارة من عبارات الإستبانة وبين الدرجة الكلية للإستبانة، والجدول (IV – 12) يوضح ذلك.

الجدول (IV – 12): معاملات الإرتباط للإتساق الداخلي لعبارات محور إسهامات التدريب الإلكتروني

الرقم	العبـارات	معامل الإرتباط
01	يقدم التدريب الإلكتروني تسهيلات، وأساليب تعليمية تمنع الملل.	0,490**
02	يراعي التدريب الإلكتروني ظروف المتدربين كالعوائق المادية والسفر، أو المرض، أو الإعاقة.	0,422**
03	يمكن التدريب الإلكتروني من متابعة التدريب في أي مكان يلائم المتدرب مثل العمل، المنزل.	0,548**
04	يمكن التدريب الإلكتروني من التدرب حسب الوقت الذي يلائم المتدرب.	0,577**
05	يمكن التدريب الإلكتروني المتدرب من التدرب في جو من الخصوصية والاستقلالية.	0,564**
06	يراعي التدريب الإلكتروني الفروق الفردية بين المتدربين ومنها قدرة المتدرب ان يتدرب بسرعة أو ببطئ.	0,528**
07	يشجع التدريب الإلكتروني المتدرب على طرح الأسئلة والتعبير عن الآراء بحرية دون حرج.	0,565**
08	يمكن التدريب الإلكتروني من توفير وقت التنقل والسفر.	0,639**
09	يمكن التدريب الإلكتروني من تنظيم الوقت بحيث ينظم المتدرب وقت تدريبه بما يتناسب مع ظروف العمل والعائلة.	0,683**
10	يمكن التدريب الإلكتروني من توفير واختصار الوقت في التدريب بتجاوز المواد والنشاطات التي يعرفها المتدرب (يمكن تجاوز المعلومات التي يعرفها المتدرب).	0,718**

11	يسمح التدريب الإلكتروني بسهولة الاتصال بالمدرب خارج أوقات عمل التدريب الرسمية من خلال البريد الإلكتروني مثلا.	0,558**
12	يسمح التدريب الإلكتروني بسهولة الاتصال والتفاعل بين المتدربين عن طريق الدردشة في منتديات النقاش وغرف الحوار وغيرها.	0,534**
13	ينمي التدريب الإلكتروني لدى المتدرب مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر والبحث عن المعرفة.	0,635**
14	يسمح التدريب الإلكتروني للمتدرب بتطوير مهارات استخدام الحاسوب والإنترنت.	0,675**
15	يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة السفر والتنقل والمعيشة للمتدربين.	0,530**
16	يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة غياب العامل المتدرب عن العمل.	0,625**
17	يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة المكاتب، والمدربين.	0,634**
18	يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع للمواد التدريبية (تكلفة اعداد وتوزيع المواد التدريبية)	0,585**
19	يمكن التدريب الإلكتروني من توزيع المواد التدريبية بسهولة.	0,606**
20	يسهل التدريب الإلكتروني من وصول عدد أكبر من المتدربين لنفس المادة التدريبية إلكترونيا في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية.	0,635**
21	يسهل التدريب الإلكتروني عملية تعديل وتحديث محتوى المادة التدريبية.	0,475**

**** دال عند مستوى (0,01)**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج البرنامج الإحصائي SPSS V 18.

يتبين من الجدول (IV –12) أن جميع معاملات الارتباط لعبارات محور التدريب الإلكتروني دالة إحصائيا عند مستوى **0,01** مما يدل على وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات محور التدريب الإلكتروني وجميع عبارات المحور ككل.

الجدول (IV –13): معاملات الإرتباط للإتساق الداخلي لعبارات محور التعلم التنظيمي

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط
22	تقوم المؤسسة باستقبال الآراء والملاحظات والمقترحات من العاملين بشكل مستمر.	0,564**
23	تنمي المؤسسة معارفها وكفاءاتها بفضل عمليات التدريب.	0,461**
24	إتاحة الفرصة والامكانية للعمال في اتخاذ المبادرات في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة.	0,698**
25	تشجع المؤسسة على التعلم من الأخطاء بتجنب المعاقبة أو التوبيخ على الأخطاء (مبدأ الحق في الخطأ).	0,721**
26	تسمح المؤسسة للعاملين بالانتقال من وظيفة لوظيفة أخرى أو من إدارة لأخرى.	0,714**
27	الاتصال بالمديرين والعاملين السابقين، والاستفادة من تجاربهم.	0,774**
28	تقوم المؤسسة باستقطاب أفراد ذوي الخبرة والكفاءة العالية للاستفادة من معارفهم وخبراتهم.	0,829**
29	تشارك المؤسسة في المؤتمرات والندوات والملتقيات للاستفادة من التوصيات والنتائج التي توصلت اليها.	0,673**
30	تقوم المؤسسة بالاتصال بالجامعات ومراكز الأبحاث والاستشارات والاستفادة من خبراتها في هذه المجالات.	0,784**
31	تقوم المؤسسة بالمقارنة المرجعية (Benchmarking) للإستفادة من المعارف الجديدة.	0,673**
32	تقوم المؤسسة بإعداد التقارير، والكتيبات والمجلات والنشرات الدورية وتوزيعها على العاملين لنشر المعلومات.	0,691**
33	يتم تبادل المعلومات بين العاملين عن طريق مختلف شبكات الاتصال الموجودة بالمؤسسة (الإنترانت، الإنترنت البريد الالكتروني).	0,475**
34	تنظم المؤسسة لقاءات واجتماعات دورية مع العاملين لنشر المعلومات وإعطاء التعليمات.	0,717**
35	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين.	0,791**
36	توفر المؤسسة مناخ يساعد على تبادل المعلومات بين العاملين بشكل رسمي أو غير رسمي.	0,784**

37	يتم تجميع وتصنيف وتبويب المعلومات لتسهيل استخدامها.	0,787**
38	يتم تحليل وتفسير المعلومات حسب متطلبات كل وظيفة لاتخاذ قرارات فعالة.	0,852**
39	تقوم المؤسسة بتوظيف (استخدام) أدوات وبرامج مساعدة لتحليل وتفسير المعلومات (......,Excel, Access).	0,540**
40	تعمل المؤسسة على اشراك العاملين ذوي الخبرة وأصحاب الكفاءات في عملية تحليل وتفسير المعلومات.	0,692**
41	تشكل المؤسسة فرق عمل للتعاون على تفسير المعلومات.	0,769**
42	تمتلك المؤسسة قاعدة البيانات لتخزين المعارف والخبرات وبحيث تكون قادرة على استخدامها في وقت لاحق.	0,718**
43	جميع العاملين في المؤسسة يمكنهم الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسة دون قيود وفي أي وقت.	0,558**
44	يتم تحديث قواعد بيانات بشكل مستمر.	0,761**
45	تسعى المؤسسة إلى حفظ المعرفة بطريقة صحيحة وبتقارير موجزة ومكتوبة.	0,811**
46	تستخدم المؤسسة وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة.	0,764**
47	تقوم المؤسسة بتدوين المقترحات والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملون والخبراء و حفظها في قواعد البيانات.	0,756**
48	تقوم المؤسسة بتوثيق المشكلات التي واجهتها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا، وتوثيق حالات النجاح.	0,753**

**** دال عند مستوى (0,01)**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج البرنامج الإحصائي SPSS V 18.

تشير النتائج المبينة في الجدول (IV –13) أن جميع معاملات الارتباط لعبارات محور التعلم التنظيمي دالة إحصائيا عند مستوى **0,01** مما يدل على وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات محور التعلم التنظيمي وجميع عبارات المحور ككل.

وعليه نستنتج أن عبارات كل من المحورين التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي تتسم بالصدق البنائي.

3- ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من ثبات الإستبانة فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) للمتغير المستقل والتابع ولأبعادهما. والجدول (IV –14) يشير إلى أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات المحاور (الإتجاه العام للأداة) كان **0,943** وهو أكبر من **0,60** وأقرب إلى **1**، مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها هذه الإستبانة بدرجة عالية. والجدول (IV –14) يوضح معاملات (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الإستبانة، والإستبانة ككل.

الجدول (IV –14): معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المحاور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
إسهامات التدريب الإلكتروني	المرونة	10	0,850
	الإتصال	02	0,703
	المهارات	02	0,756
	التكلفة	04	0,905
	سهولة الحصول على المادة التدريبية	03	0,690
	التدريب الإلكتروني	**21**	**0,900**
التعلم التنظيمي	إكتساب المعرفة	10	0,920
	توزيع المعلومات	05	0,851
	تفسير المعلومات	05	0,884
	الذاكرة التنظيمية	07	0,915
	التعلم التنظيمي	**27**	**0,962**
الإتجاه العام		**48**	**0,943**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج البرنامج الإحصائي SPSS V 18

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيات، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
- ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة تكرار ونسبة اختيار كل بديل للأسئلة.
- المتوسط الحسابي: استخدام المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد الدراسة عند كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية. وتحديد قيم المتوسط الحسابي يكون بحساب طول الفئة كما يلي:

طول الفئة = (القيمة العليا للإجابة – القيمة الدنيا للإجابة)/ عدد مستويات الأهمية

طول الفئة = (5-1)/5 = 0,8

ولتحديد درجة الأهمية تضاف قيمة طول الفئة (0,8) إلى الحد الأدنى للمستوى المنخفض وهو الواحد الصحيح (1): 1 + 0,8 = 1,8. والجدول (IV –15) يبين قيم المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية.

الجدول (IV –15): قيم المتوسط الحسابي

قيم المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
1.00، 1.80	منخفضة جدا
1.81، 2.60	منخفضة
2.61، 3.40	متوسطة
3.41، 4.20	مرتفعة
4.21، 5.00	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

- الإنحراف المعياري: لتحديد مدى التشتت في استجابات أفراد العينة.
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).
- تحليل التباين Anova.
- اختبار ت (Independent Sample T Test).

المطلب الثاني: تحليل وعرض نتائج خصائص العينة

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل وعرض نتائج خصائص عينة الدراسة (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة وعدد دورات التدريب الإلكتروني) باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي والمتمثلة في التكرار والنسبة المئوية.

أولا: الجنس

يتضح من الجدول (IV –16)، أن غالبية المستفيدين من التدريب الإلكتروني هم من فئة الذكور بنسبة 66,4 % مقارنة بالإناث بنسبة 33,6 %.

الجدول (IV –16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكور	71	66,4
إناث	36	33,6
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

ثانيا: العمر

يتبين من الجدول (IV –17) أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة الثالثة (من 36 إلى 50 سنة) والبالغ عددهم 60 بنسبة **56,1 %**، وفي المرتبة الثانية والثالثة الفئة الثانية (من 25 إلى 35 سنة) والأولى (أقل من 25 سنة) بنسبة **27,1 %**، **9,3 %** على التوالي وتتميز بكونها طاقات شابة بروح

إبداعية وأكثر مسايرة لكل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا مما يسهل من الاندماج والتدرب إلكترونيا بسهولة. وفي الأخير تحتل الفئة الرابعة (أكثر من 50 سنة) المرتبة الرابعة بنسبة **7,5 %.**

الجدول (IV –17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 25 سنة	10	9,3
من 25 الى 35 سنة	29	27,1
من 36 إلى 50 سنة	60	56,1
أكثر من 50 سنة	08	7,5
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

ثالثا: الحالة العائلية

من خلال الجدول (IV –18) نجد أن غالبية أفراد العينة المدروسة متزوجون حيث بلغ عددهم 75 متدرب بنسبة 70,1 %، وبالمقابل بلغ عدد غير المتزوجين 26 بنسبة 24,3 %، في حين بلغ عدد المطلقين 06 بنسبة 5,6 % وعدم وجود أرامل.

الجدول (IV –18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة (%)
أعزب	26	24,3
متزوج	75	70,1
مطلق	06	5,6
ارمل	00	00
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

رابعا: المستوى التعليمي

يتضح من الجدول (IV –19) أن غالبية أفراد العينة المدروسة ذووا مستوى جامعي وتتميز هذه الفئة بامتلاكها رصيد علمي ومعرفي تمكنهم من التكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة وهو ما يستدعيه خاصة طبيعة نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر؛ حيث احتل حاملي شهادة الليسانس والمهندس المرتبة الأولى والثانية بنسبة **41,1 %** و **32,7 %** على التوالي، تليهم فئة حاملي شهادة الماستر بنسبة **09,3 %**، وتأتي في المرتبة الرابعة فئة الحاملين لشهادة الماجستير والمستوى الثانوي بنفس النسبة **07,5 %**، أما حاملي شهادة الدكتوراه بلغ عددهم اثنين بنسبة **01,9 %.**

الجدول (IV –19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
متوسط	00	00
ثانوي	08	07,5
ليسانس	44	41,1
مهندس	35	32,7
ماستر	10	09,3
ماجستير	08	07,5
دكتوراه	02	01,9
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

خامسا: المستوى الوظيفي

يشير الجدول (IV –20) إلى أن غالبية أفراد العينة المدروسة هم إطارات عادية والبالغ عددهم **73** بنسبة **68,2 %** وفي المرتبة الثانية الإطارات السامية بنسبة **22,4 %** لتليها في المرتبة الثالثة فئة أعوان التحكم بنسبة **07,5 %**، وفي الأخير أعوان التنفيذ بنسبة **1,9 %**. وهذه النتائج تتفق مع عدد المستفيدين من التدريب الإلكتروني حسب الرتبة كما هو مبين في الجدول (IV –9). وتعزوا الطالبة هذه النتائج إلى أن المؤسسة استهدفت بالدرجة الأولى الإطارات العادية والسامية لامتلاك هاتين الفئتين مستوى علمي يؤهلها للتحكم في أدوات التدريب الإلكتروني مقارنة بالفئتين أعوان التحكم والتنفيذ. إضافة إلى أن مواضيع المادة التدريبية المقدمة أكثر ملائمة لفئة الإطارات العادية والسامية.

الجدول (IV –20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
إطار سامي	24	22,4
إطار عادي	73	68,2
عون تحكم	08	07,5
عون تنفيذ	02	1,9
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

سادسا: عدد سنوات الخبرة

يبين الجدول (IV – 21) أن عدد سنوات الخبرة الشائع بين أفراد عينة الدراسة يترواح بين 10 و 14 سنة بنسبة 36,4 %، ليليها فئة (من 05 إلى 09 سنوات) في المرتبة الثانية بنسبة 25,2 %، أما فئة (من 15 سنة فأكثر) جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 22,4 % وفي الأخير فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة 15,9 %.

الجدول (IV – 21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	17	15,9
من 05 إلى 09 سنوات	27	25,2
من 10 سنوات إلى 14 سنة	39	36,4
من 15 سنة فأكثر	24	22,4
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18.

سابعا: عدد دورات التدريب الإلكتروني

من خلال البيانات الواردة في الجدول (IV – 22) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة استفادوا من التدريب الإلكتروني في حدود دورة واحدة بنسبة **47,7 %** ودورتين بنسبة **41,1 %**. وجاءت أقل نسبة **11,2 %** بالنسبة للذين استفادوا من ثلاث دورات فأكثر.

الجدول (IV – 22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد دورات التدريب الإلكتروني

عدد دورات التدريب الإلكتروني	التكرار	النسبة (%)
دورة واحدة	51	47,7
دورتان	44	41,1
ثلاث دورات فأكثر	12	11,2
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

المطلب الثالث: تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

تطرقنا في هذا المطلب تحليل وعرض النتائج في جزأين؛ الأول الخاص بالتدريب الإلكتروني أما الجزء الثاني خاص بدور التدريب الإلكتروني في تعزيز مسار التعلم التنظيمي.

الجزء الأول: التدريب الإلكتروني

أولا: استخدام الحاسوب والإنترنت

1- استخدام الحاسوب:

1-1- امتلاك حاسوب شخصي:

يتبين من الجدول (IV – 23) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون حاسوب شخصي بنسبة **86,9 %**، في حين بلغ عدد الذين لا يمتلكون حاسوب شخصي 14 بنسبة **13,1 %**.

الجدول (IV – 23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب امتلاك حاسوب شخصي

امتلاك حاسوب شخصي	التكرار	النسبة (%)
نعم	93	86,9
لا	14	13,1
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

2-1- درجة التحكم في استخدام الحاسوب:

يتضح من الجدول (IV – 24) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (**69**) تتحكم بشكل جيد في استخدام الحاسوب بنسبة **64,5 %** نتيجة لامتلاك الأغلبية لحاسوب شخصي كما هو مبين في الجدول (IV – 23)، أما الذين يتحكمون بدرجة متوسطة بلغ عددهم **37** بنسبة **34,6 %**، وفي الأخير يوجد متدرب واحد يتحكم بدرجة ضعيفة في استخدام الحاسوب بنسبة **0,9 %**.

الجدول (IV – 24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب درجة التحكم في استخدام الحاسوب

درجة التحكم في استخدام الحاسوب	التكرار	النسبة (%)
ضعيفة	01	0,9
متوسطة	37	34,6
جيدة	69	64,5
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

3-1- دورات تدريبية في الحاسوب:

يبين الجدول (IV – 25) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة والمقدر عددهم ب 60 لم يستفيدوا من دورات تدريبية في الحاسوب بنسبة **56,1 %**، أما الذين استفادوا من دورات تدريبية في الحاسوب بلغ عددهم 47 بنسبة **43,9 %**.

الجدول (IV –25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب دورات تدريبية في الحاسوب

دورات تدريبية في الحاسوب	التكرار	النسبة (%)
نعم	47	43,9
لا	60	56,1
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

2- استخدام الانترنت:

2-1- دورات تدريبية في الانترنت:

يشير الجدول (IV –26) إلى أن غالبية أفراد العينة المدروسة لم يستفيدوا من دورات تدريبية في الإنترنت بنسبة **91,6 %** مقابل عينة ضئيلة استفادت من دورات تدريبية في الإنترنت بنسبة **8,4 %**.

الجدول (IV –26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب دورات تدريبية في الإنترنت

دورات تدريبية في الإنترنت	التكرار	النسبة (%)
نعم	09	8,4
لا	98	91,6
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

2-2- عدد الساعات المستغرقة في الانترنت:

يتضح من الجدول (IV –27) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يستخدمون الانترنت في حدود ساعة إلى ساعتين بنسبة **49,53 %**، وفي المرتبة الثانية نجد المتدربون يقضون ثلاث إلى أربع ساعات في استخدام الإنترنت بنسبة **23,36 %**، و بنسبة **12,14 %** يقضي أفراد عينة الدراسة سبعة إلى ثماني ساعات في الإبحار في شبكة الإنترنت وبنسبة **11,21 %** تمثل خمسة إلى ستة ساعات في استخدام الانترنت من قبل أفراد عينة الدراسة وفي الأخير تقضي هذه الأخيرة تسعة إلى عشر ساعات في استخدام الإنترنت بنسبة **3,73 %**.

الجدول (IV –27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الساعات المستغرقة في الإنترنت

عدد الساعات المستغرقة في الانترنت	التكرار	النسبة (%)
من 01 إلى 02 ساعة	53	49,53
من 03 إلى 04 ساعة	25	23,36
من 05 إلى 06 ساعة	12	11,21
من 07 إلى 08 ساعة	13	12,14
من 09 إلى 10 ساعة	04	3,73
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

3-2- درجة التحكم في استخدام الإنترنت:

من خلال الجدول (IV –28) نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يتحكمون بشكل جيد في استخدام الانترنت بنسبة **69,2 %** بالرغم من أن غالبيتهم لم يستفيدوا من دورات تدريبية في الإنترنت كما جاء في الجدول (IV –26) وتعزوا الطالبة ذلك إلى توفر الإنترنت على نطاق واسع وسهولة الوصول إليها سواء عن طريق الحواسيب الشخصية أو الهواتف المحمولة في أي وقت و في أي مكان خاصة في ظل العروض المغرية التنافسية لتوفير الإنترنت سواء من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وفرع موبليس أو مؤسسات الاتصالات الخاصة كمؤسسة أوريدو وجيزي.

الجدول (IV –28): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب درجة التحكم في استخدام الإنترنت

درجة التحكم في استخدام الإنترنت	التكرار	النسبة (%)
ضعيفة	02	1,9
متوسطة	31	29
جيدة	74	69,2
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

ثانيا: تفضيل نوع التدريب

يتضح من الجدول (IV –29) أن **52** متدرب فضلوا التدريب التقليدي بنسبة **48,6 %**، و **42** متدرب فضلوا التدريب الإلكتروني بنسبة **39,3 %**، في حين ان الذين فضلوا التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني في نفس الوقت قدر عددهم ب **13** بنسبة **12,1 %**. وفيما يلي أهم الأسباب التي دعت المتدربين لهذه الاختيارات كما هو مبين في الجدول (IV –30).

الجدول (IV –29): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تفضيل نوع التدريب

تفضيل نوع التدريب	التكرار	النسبة (%)
التدريب التقليدي	52	48,6
التدريب الإلكتروني	42	39,3
التدريب المدمج	13	12,1
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18.

الجدول (IV –30): أسباب تفضيل نوع التدريب

النوع	الأسباب
التدريب التقليدي	- تغيير الروتين؛ وتركيز أفضل؛ - بيئة جديدة مختلفة بعيدا عن العمل؛ - الإتصال الإنساني المباشر وتوظيف الحواس المادية والنفسية؛ - تفاعل أكثر مع الزملاء المتدربين والمدرب؛ - تبادل الآراء والأفكار والخبرات مع باقي المتدربين والمدرب بشكل فعال؛ - الإبتعاد عن ضغط العمل المليء بالمشاكل وكثرة الإجتماعات التي من شأنها إعاقة عملية التدرب بشكل جيد وفعال.
التدريب الإلكتروني	- مسايرة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ - ربح الوقت والتدرب في أي وقت يناسب المتدرب؛ - التدرب في أي مكان يساعده (العمل، المنزل، في أي مكان باستخدام الهاتف الذكي) ؛ - تكاليف أقل وجهد أقل؛ - تفادي التنقل؛ - يوفر جو من الإستقلالية للمتدرب.
التدريب المدمج	الاستفادة من مزايا كل من التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الإستبانة.

ثالثا: برنامج التدريب الإلكتروني

1- مكان متابعة التدريب:

تبين النتائج الموضحة في الجدول (IV –31) أن أفراد عينة الدراسة (52) يفضلون التدرب في العمل والمنزل معاً بنسبة **48,6 %**، و **33** منهم يتابعون تدريبهم في المنزل بنسبة **30,8 %**، في حين أن **21** متدرب يتابعون تدريبهم في العمل بنسبة **19,6 %**، ومتدرب واحد يتابع تدريبه في مقهى الإنترنت **(**Cyber Café**)**.

الجدول (IV –31): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان متابعة التدريب

مكان متابعة التدريب الإلكتروني	التكرار	النسبة (%)
العمل	21	19,6
المنزل	33	30,8
العمل والمنزل	52	48,6
مقهى الإنترنت Cyber Café	01	0,9
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

2- الطرق الأكثر استخداماً في برنامج التدريب الإلكتروني:

بناءا على النتائج الموضحة في الجدول (IV –32) يتبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة يستخدمون الأرضية في تدريبهم بنسبة **72,9 %**، لتأتي المحاضرة المرئية في المرتبة الثانية من حيث درجة استخدامها في التدريب بنسبة **34,6 %**، وفي المرتبة الثالثة البريد الإلكتروني بنسبة **22,4 %**، أما في المرتبة الرابعة المنتدى بنسبة **13,1 %**، وفي المرتبة الخامسة المحادثة والدردشة بنسبة **11,2 %**، وفي الأخير المحاضرة السمعية بنسبة **9,3 %**.

الجدول (IV –32): الطرق الأكثر استخداماً في برنامج التدريب الإلكتروني

الطريقة	نعم		لا	
	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)
المحادثة والدردشة	12	11,2	95	88,8
المنتدى	14	13,1	93	86,9
المحاضرة المرئية	37	34,6	70	65,4
البريد الإلكتروني	24	22,4	83	77,6
المحاضرة السمعية	10	9,3	97	90,7
الأرضية	78	72,9	29	27,1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

3- تصميم الموقع المستخدم في برنامج التدريب الإلكتروني

يتضح من الجدول (IV –33) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تصميم الموقع المستخدم في برنامج التدريب الإلكتروني مصمم بشكل مقبول بنسبة **57,9 %**، أما باقي أفراد العينة **(44)** ما عدا واحد اعتبروا أن الموقع مصمم بشكل جيد بنسبة **41,1 %**.

الجدول (IV –33): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصميم الموقع المستخدم في برنامج التدريب الإلكتروني

تصميم الموقع	التكرار	النسبة (%)
جيد	44	41,1
مقبول	62	57,9
ضعيف	01	0,9
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18.

4- تقييم التفاعل مع موقع التدريب الإلكتروني:

يبين الجدول (IV –34) أن غالبية أفراد عينة الدراسة والمقدر عددهم **63** يقيمون درجة التفاعل مع موقع التدريب الإلكتروني بسهولة متوسطة بنسبة **58,9 %**، أما **36** منهم يرون أن درجة التفاعل مع الموقع سهلة جدا بنسبة **33,6 %**، في حين أن الثمانية **(08)** المتبقية تقيم تفاعلها مع الموقع على أنه صعب.

الجدول (IV –34): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقييم التفاعل مع موقع التدريب الإلكتروني

التفاعل مع الموقع	التكرار	النسبة (%)
سهل جدا	36	33,6
سهل نوعا ما	63	58,9
صعب	08	7,5
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

5- اللغة المستعملة في برنامج التدريب الإلكتروني:

من خلال الجدول (IV –35) نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم **75** تدربوا باللغة الفرنسية بنسبة **70,1 %** وتعزوا الطالبة ذلك إلى إجادة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر للغة الفرنسية بشكل جيد والتعامل بها كلغة عمل في المؤسسة، وفئة أخرى **(15)** تدربت باللغتين الفرنسية والعربية بنسبة **14 %**، و 12 متدرب تدربوا باللغة الفرنسية والإنجليزية بنسبة **11,2 %**، أما الذين تدربوا باللغة الإنجليزية شكلت نسبتهم **3,7 %**، في حين يوجد متدرب واحد تدرب باللغة العربية بنسبة **0,9 %**.

الجدول (IV –35): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اللغة المستعملة في برنامج التدريب الإلكتروني

اللغة	التكرار	النسبة (%)
الفرنسية	75	70,1
العربية	01	0,9
الفرنسية والعربية	15	14
الإنجليزية	04	3,7
الإنجليزية والفرنسية	12	11,2
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

6- ملائمة اللغة المستعملة في برنامج التدريب الإلكتروني:

يشير الجدول (IV –36) إلى أن غالبية أفراد العينة المدروسة والمقدر عددهم ب **86** تلائمهم اللغة المستعملة في برنامج التدريب الإلكتروني بنسبة **80,4 %**، و **18,7 %** تلائمهم لكن بشكل متوسط، ومتدرب واحد لم تلائمه اللغة المستعملة في البرنامج.

الجدول (IV –36): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ملائمة اللغة المستعملة في برنامج التدريب الإلكتروني

ملائمة اللغة	التكرار	النسبة (%)
نعم	86	80,4
إلى حد ما	20	18,7
لا	01	0,9
المجموع	**107**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

الجزء الثاني: دور التدريب الإلكتروني في تعزيز التعلم التنظيمي

أولا: إسهامات التدريب الإلكتروني

يتكون بعد إسهامات التدريب الإلكتروني من خمسة أبعاد فرعية وهي (المرونة، الإتصال، المهارات، التكلفة، سهولة الحصول على المادة التدريبية)، كما هو مبين في الجدول (IV –37).

الجدول (IV –37): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإسهامات التدريب الإلكتروني

العبارات	التكرار / النسبة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
يقدم التدريب الإلكتروني تسهيلات، وأساليب تعليمية تمنع الملل.	ت	21	64	12	10	00	3,89	0,82	مرتفعة	6
	%	19,6	59,8	11,2	9,3	00				
يراعي التدريب الإلكتروني ظروف المتدربين كالعوائق المادية والسفر، أو المرض، أو الإعاقة.	ت	33	54	10	07	03	4,00	0,96	مرتفعة	5
	%	30,8	50,5	9,3	6,5	2,8				
يمكن التدريب الإلكتروني من متابعة التدريب في أي مكان يلائم المتدرب مثل العمل، المنزل.	ت	33	66	01	06	01	4,15	0,77	مرتفعة	1
	%	30,8	61,7	0,9	5,6	0,9				
يمكن التدريب الإلكتروني من التدرب حسب الوقت الذي يلائم المتدرب.	ت	31	64	06	06	00	4,12	0,74	مرتفعة	3
	%	29	59,8	5,6	5,6	00				
يمكن التدريب الإلكتروني المتدرب من التدرب في جو من الخصوصية والاستقلالية.	ت	36	57	07	07	00	4,14	0,80	مرتفعة	2
	%	33,6	53,3	6,5	6,5	00				
يراعي التدريب الإلكتروني الفروق الفردية بين المتدربين ومنها قدرة المتدرب أن يتدرب بسرعة أو ببطئ.	ت	25	50	17	15	00	3,79	0,95	مرتفعة	9
	%	23,4	46,7	15,9	14	00				
يشجع التدريب الإلكتروني المتدرب على طرح الأسئلة والتعبير عن الآراء بحرية دون حرج.	ت	21	52	12	16	06	3,61	1,12	مرتفعة	10
	%	19,6	48,6	11,2	15	5,6				
يمكن التدريب الإلكتروني من توفير وقت التنقل والسفر.	ت	40	48	09	09	01	4,09	0,93	مرتفعة	4
	%	37,4	44,9	8,4	8,4	0,9				
يمكن التدريب الإلكتروني من تنظيم الوقت بحيث ينظم المتدرب وقت تدريبه بما يتناسب مع ظروف العمل والعائلة.	ت	30	54	06	16	01	3,89	1,00	مرتفعة	7
	%	28	50,5	5,6	15	0,9				
يمكن التدريب الإلكتروني من توفير واختصار الوقت في التدريب بتجاوز المواد والنشاطات التي يعرفها المتدرب (يمكن تجاوز المعلومات	ت	24	57	17	08	01	3,88	0,87	مرتفعة	8
	%	22,4	53,3	15,9	7,5	0,9				

التي يعرفها المتدرب).										
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعد المرونة							3,96	0,59		
يسمح التدريب الإلكتروني بسهولة الاتصال بالمدرب خارج أوقات عمل التدريب الرسمية من خلال البريد الإلكتروني مثلا.	ت	23	56	18	10	00	3,85	0,86	مرتفعة	2
	%	21,5	52,3	16,8	9,3	00				
يسمح التدريب الإلكتروني بسهولة الاتصال والتفاعل بين المتدربين عن طريق الدردشة في منتديات النقاش وغرف الحوار وغيرها.	ت	20	64	17	06	00	3,91	0,75	مرتفعة	1
	%	18,7	59,8	15,9	5,6	00				
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعد الإتصال							3,88	0,71		
ينمي التدريب الإلكتروني لدى المتدرب مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر والبحث عن المعرفة.	ت	22	69	09	07	00	3,99	0,74	مرتفعة	1
	%	20,6	64,5	8,4	6,5	00				
يسمح التدريب الإلكتروني للمتدرب بتطوير مهارات استخدام الحاسوب والإنترنت.	ت	22	69	05	10	01	3,94	0,84	مرتفعة	2
	%	20,6	64,5	4,7	9,3	0,9				
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعد المهارات							3,96	0,71		
يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة السفر والتنقل والمعيشة للمتدربين.	ت	39	48	14	06	00	4,12	0,84	مرتفعة	1
	%	36,4	44,9	13,1	5,6	00				
يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة غياب العامل المتدرب عن العمل.	ت	32	54	11	09	01	4,00	0,91	مرتفعة	2
	%	29,9	50,5	10,3	8,4	0,9				
يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة المكاتب، والمدربين.	ت	32	50	15	09	01	3,96	0,93	مرتفعة	3
	%	29,9	46,7	14	8,4	0,9				
يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع للمواد التدريبية (تكلفة إعداد وتوزيع المواد التدريبية)	ت	27	51	18	10	01	3,86	0,93	مرتفعة	4
	%	25,2	47,7	16,8	9,3	0,9				
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعد التكلفة							3,98	0,79		
يمكن التدريب الإلكتروني من توزيع المواد التدريبية بسهولة.	ت	23	61	15	06	02	3,90	0,86	مرتفعة	3
	%	21,5	57	14	5,6	1,9				

يسهل التدريب الإلكتروني من وصول عدد أكبر من المتدربين لنفس المادة التدريبية إلكترونيا في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية.	ت	27	76	02	02	00	4,19	0,55	مرتفعة	1
	%	25,2	71	1,9	1,9	00				
يسهل التدريب الإلكتروني عملية تعديل وتحديث محتوى المادة التدريبية.	ت	20	68	15	03	01	3,96	0,72	مرتفعة	2
	%	18,7	63,6	14	2,8	0,9				
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعد سهولة الحصول على المادة التدريبية							4,02	0,57		
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام							3,96	0,49		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

يبين الجدول (IV –37) أن المتوسط الحسابي لمحور إسهامات التدريب الإلكتروني ككل جاء مرتفعاً قدر ب **3,96**، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,49**) دلالة على تقارب استجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

وفيما يلي عرض لنتائج الأبعاد الخمسة لإسهامات التدريب الإلكتروني:

1- المرونة:

يتضح من الجدول (IV –37) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد المرونة بلغ (**3,96**) وهو مرتفع، مما يدل على أن التدريب الإلكتروني يتمتع بمرونة عالية، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري لدرجة الموافقة على عبارات محور المرونة ككل (**0,59**)، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات محور المرونة بشكل عام.

كما تشير النتائج المبينة في الجدول (IV –37) ترتيب عبارات بعد المرونة حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة ب "يمكن التدريب الإلكتروني من متابعة التدريب في أي مكان يلائم المتدرب مثل العمل، المنزل" في الترتيب **الأول** بمتوسط حسابي بلغ (**4,15**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,77**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "يمكن التدريب الإلكتروني المتدرب من التدرب في جو من الخصوصية والاستقلالية" في الترتيب **الثاني** بمتوسط حسابي بلغ (**4,14**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,80**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "يمكن التدريب الإلكتروني من التدرب حسب الوقت الذي يلائم المتدرب" في الترتيب **الثالث** بمتوسط حسابي بلغ (**4,12**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,74**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

- جاءت العبارة الخاصة ب "يمكن التدريب الإلكتروني من توفير وقت التنقل والسفر" في الترتيب **الرابع** بمتوسط حسابي بلغ **(4,09)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,93)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "يراعي التدريب الإلكتروني ظروف المتدربين كالعوائق المادية والسفر، أو المرض، أو الإعاقة" في الترتيب **الخامس** بمتوسط حسابي بلغ **(4,00)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,96)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "يقدم التدريب الإلكتروني تسهيلات، وأساليب تعليمية تمنع الملل" في الترتيب **السادس** بمتوسط حسابي بلغ **(3,89)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,82)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب " يمكن التدريب الإلكتروني من تنظيم الوقت بحيث ينظم المتدرب وقت تدريبه بما يتناسب مع ظروف العمل والعائلة" في الترتيب **السابع** بمتوسط حسابي بلغ **(3,89)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(1,00)** دلالة على تباعد إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "يمكن التدريب الإلكتروني من توفير واختصار الوقت في التدريب بتجاوز المواد والنشاطات التي يعرفها المتدرب (يمكن تجاوز المعلومات التي يعرفها المتدرب)" في الترتيب **الثامن** بمتوسط حسابي بلغ **(3,88)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,87)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "يراعي التدريب الإلكتروني الفروق الفردية بين المتدربين ومنها قدرة المتدرب ان يتدرب بسرعة أو ببطئ" في الترتيب **التاسع** بمتوسط حسابي بلغ **(3,79)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,95)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "يشجع التدريب الإلكتروني المتدرب على طرح الأسئلة والتعبير عن الآراء بحرية دون حرج" في الترتيب **العاشر** بمتوسط حسابي بلغ **(3,61)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(1,12)** دلالة على تباعد إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

2- الإتصال:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (IV – 37) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على عبارات بعد الاتصال بلغ **(3,88)** وهو مرتفع، مما يدل على أن التدريب الإلكتروني يسمح للمتدربين بالاتصال بالمدرب وباقي المتدربين بسهولة، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري لدرجة الموافقة على عبارات محور الاتصال ككل **(0,71)**، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات محور الاتصال بشكل عام.

كما تشير النتائج المبينة في الجدول (IV –37) ترتيب عبارات بعد الإتصال حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة ب "يسمح التدريب الإلكتروني بسهولة الاتصال والتفاعل بين المتدربين عن طريق الدردشة في منتديات النقاش وغرف الحوار وغيرها" في الترتيب **الأول** بمتوسط حسابي بلغ **(3,91)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,75)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "يسمح التدريب الإلكتروني بسهولة الاتصال بالمدرب خارج أوقات عمل التدريب الرسمية من خلال البريد الإلكتروني مثلا" في الترتيب **الثاني** بمتوسط حسابي بلغ **(3,85)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,86)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

3- المهارات:

يبين الجدول (IV –37) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على عبارات بعد المهارات بلغ **(3,96)** و هو مرتفع، مما يدل على أن التدريب الإلكتروني يساهم في تطوير مهارات التعلم الذاتي واستخدام الحاسوب والانترنت لدى المتدربين، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري لدرجة الموافقة على عبارات محور المهارات ككل **(0,71)**، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم إتجاه عبارات محور المهارات بشكل عام.

كما تشير النتائج المبينة في الجدول (IV –37) ترتيب عبارات بعد المهارات حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة ب "ينمي التدريب الإلكتروني لدى المتدرب مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر والبحث عن المعرفة" في الترتيب **الأول** بمتوسط حسابي بلغ **(3,99)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,74)** دلالة على تقارب استجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "يسمح التدريب الإلكتروني للمتدرب بتطوير مهارات استخدام الحاسوب والإنترنت" في الترتيب **الثاني** بمتوسط حسابي بلغ **(3,94)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,84)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

4- التكلفة:

تبين النتائج الموضحة في الجدول (IV –37) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على عبارات بعد التكلفة بلغ **(3,98)** وهو مرتفع، مما يدل على أن التدريب الإلكتروني يعمل على تخفيض التكاليف، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري لدرجة الموافقة على عبارات محور التكلفة ككل **(0,79)**، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات محور التكلفة بشكل عام.

كما تشير النتائج المبينة في الجدول (IV –37) ترتيب عبارات بعد التكلفة حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة ب "يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة السفر والتنقل والمعيشة للمتدربين" في الترتيب **الأول** بمتوسط حسابي بلغ (**4,12**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,84**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة غياب العامل المتدرب عن العمل" في الترتيب **الثاني** بمتوسط حسابي بلغ (**4,00**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,91**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة المكاتب، والمدربين" في الترتيب **الثالث** بمتوسط حسابي بلغ (**3,96**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,93**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع للمواد التدريبية (تكلفة اعداد وتوزيع المواد التدريبية)" في الترتيب **الرابع** بمتوسط حسابي بلغ (**3,86**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,93**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

5- سهولة الحصول على المادة التدريبية:

يبين الجدول (IV –37) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على عبارات بعد سهولة الحصول على المادة التدريبية بلغ (**4,02**) وهو مرتفع، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري لدرجة الموافقة على عبارات محور سهولة الحصول على المادة التدريبية ككل (**0,57**)، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات محور سهولة الحصول على المادة التدريبية بشكل عام.

كما تشير النتائج المبينة في الجدول (IV –37) ترتيب عبارات بعد سهولة الحصول على المادة التدريبية حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة ب "يسهل التدريب الإلكتروني من وصول عدد أكبر من المتدربين لنفس المادة التدريبية إلكترونيا في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية" في الترتيب **الأول** بمتوسط حسابي بلغ (**4,19**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,55**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "يسهل التدريب الإلكتروني عملية تعديل وتحديث محتوى المادة التدريبية" في الترتيب **الثاني** بمتوسط حسابي بلغ (**3,96**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,72**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

- جاءت العبارة الخاصة ب "يمكن التدريب الإلكتروني من توزيع المواد التدريبية بسهولة" في الترتيب **الثالث** بمتوسط حسابي بلغ **(3,90)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,86)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

خامسا: التعلم التنظيمي

يتضمن بعد التعلم التنظيمي أربعة أبعاد فرعية وهي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية)، كما هو مبين في الجدول (IV –38).

الجدول (IV –38): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للتعلم التنظيمي

العبارات	التكرار / النسبة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
تقوم المؤسسة باستقبال الآراء والملاحظات والمقترحات من العاملين بشكل مستمر.	ت	13	52	28	12	02	3,57	0,91	مرتفعة	4
	%	12,1	48,6	26,2	11,2	1,9				
تنمي المؤسسة معارفها وكفاءاتها بفضل عمليات التدريب.	ت	20	75	06	06	00	4,01	0,68	مرتفعة	1
	%	18,7	70,1	5,6	5,6	00				
إتاحة الفرصة والامكانية للعمال في اتخاذ المبادرات في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة.	ت	19	50	19	17	02	3,62	1,01	مرتفعة	2
	%	17,8	46,7	17,8	15,9	1,9				
تشجع المؤسسة على التعلم من الأخطاء بتجنب المعاقبة أو التوبيخ على الأخطاء (مبدأ الحق في الخطأ).	ت	19	44	22	20	02	3,54	1,04	مرتفعة	6
	%	17,8	41,1	20,6	18,7	1,9				
تسمح المؤسسة للعاملين بالانتقال من وظيفة لوظيفة اخرى أو من ادارة لأخرى.	ت	13	57	19	16	02	3,58	0,95	مرتفعة	3
	%	12,1	53,3	17,8	15	1,9				
الاتصال بالمديرين والعاملين السابقين، والاستفادة من تجاربهم.	ت	14	50	25	16	02	3,54	0,96	مرتفعة	5
	%	13,1	46,7	23,4	15	1,9				
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإكتساب المعرفة داخليا							3,64	0,74		
تقوم المؤسسة باستقطاب أفراد ذوي الخبرة والكفاءة العالية للاستفادة من معارفهم وخبراتهم.	ت	16	49	22	17	03	3,54	1,02	مرتفعة	3
	%	15	45,8	20,6	15,9	2,8				
تشارك المؤسسة في المؤتمرات والندوات والملتقيات للاستفادة من التوصيات والنتائج التي توصلت	ت	14	52	29	12	00	3,63	0,85	مرتفعة	2
	%	13,1	48,6	27,1	11,2	00				

اليها.										
تقوم المؤسسة بالاتصال بالجامعات ومراكز الابحاث والاستشارات والاستفادة من خبراتها في هذه المجالات.	ت	19	47	26	14	01	3,64	0,95	مرتفعة	1
	%	17,8	43,9	24,3	13,1	0,9				
تقوم المؤسسة بالمقارنة المرجعية (Benchmarking) للإستفادة من المعارف الجديدة.	ت	10	39	43	14	01	3,40	0,86	متوسطة	4
	%	9,3	36,4	40,2	13,1	0,9				
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإكتساب المعرفة خارجيا							3,55	0,79		
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعد إكتساب المعرفة ككل							**3,61**	**0,71**		
تقوم المؤسسة بإعداد التقارير، والكتيبات والمجلات والنشرات الدورية وتوزيعها على العاملين لنشر المعلومات.	ت	12	59	21	13	02	3,61	0,90	مرتفعة	2
	%	11,2	55,1	19,6	12,1	1,9				
يتم تبادل المعلومات بين العاملين عن طريق مختلف شبكات الاتصال الموجودة بالمؤسسة (الانترانت، الانترنت، البريد الالكتروني).	ت	22	66	13	05	01	3,96	0,77	مرتفعة	1
	%	20,6	61,7	12,1	4,7	0,9				
تنظم المؤسسة لقاءات واجتماعات دورية مع العاملين لنشر المعلومات وإعطاء التعليمات.	ت	14	50	18	24	01	3,48	1,01	مرتفعة	5
	%	13,1	46,7	16,8	22,4	0,9				
تشجع المؤسسة على العمل الجماعي لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين.	ت	18	53	14	20	2	3,60	1,03	مرتفعة	3
	%	16,8	49,5	13,1	18,7	1,9				
توفر المؤسسة مناخ يساعد على تبادل المعلومات بين العاملين بشكل رسمي أو غير رسمي.	ت	13	58	17	17	02	3,58	0,96	مرتفعة	4
	%	12,1	54,2	15,9	15,9	1,9				
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعد توزيع المعلومات							3,65	0,74		
يتم تجميع وتصنيف وتبويب المعلومات لتسهيل استخدامها.	ت	12	60	15	19	01	3,58	0,94	مرتفعة	4
	%	11,2	56,1	14	17,8	0,9				
يتم تحليل وتفسير المعلومات حسب متطلبات كل وظيفة لاتخاذ قرارات فعالة.	ت	12	59	18	17	01	3,59	0,92	مرتفعة	3
	%	11,2	55,1	16,8	15,9	0,9				

تقوم المؤسسة بتوظيف (استخدام) أدوات وبرامج مساعدة لتحليل وتفسير المعلومات (Excel, Access,…).	ت	15	72	13	06	01	3,87	0,74	مرتفعة	1
	%	14	67,3	12,1	5,6	0,9				
تعمل المؤسسة على اشراك العاملين ذوي الخبرة وأصحاب الكفاءات في عملية تحليل وتفسير المعلومات.	ت	11	57	24	13	02	3,57	0,90	مرتفعة	5
	%	10,3	53,3	22,4	12,1	1,9				
تشكل المؤسسة فرق عمل للتعاون على تفسير المعلومات.	ت	12	61	21	12	01	3,66	0,85	مرتفعة	2
	%	11,2	57	19,6	11,2	0,9				
المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبعد تفسير المعلومات							3,66	0,72		
تمتلك المؤسسة قاعدة البيانات لتخزين المعارف والخبرات وبحيث تكون قادرة على استخدامها في وقت لاحق.	ت	15	54	26	12	00	3,67	0,85	مرتفعة	2
	%	14	50,5	24,3	11,2	00				
جميع العاملين في المؤسسة يمكنهم الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسة دون قيود وفي أي وقت.	ت	06	50	26	24	01	3,33	0,92	متوسطة	7
	%	5,6	46,7	24,3	22,4	0,9				
يتم تحديث قواعد بيانات بشكل مستمر.	ت	16	54	26	11	00	3,70	0,84	مرتفعة	1
	%	15	50,5	24,3	10,3	00				
تسعى المؤسسة إلى حفظ المعرفة بطريقة صحيحة وبتقارير موجزة ومكتوبة.	ت	14	54	28	11	00	3,66	0,83	مرتفعة	3
	%	13,1	50,5	26,2	10,3	00				
تستخدم المؤسسة وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة.	ت	15	46	31	14	01	3,56	0,92	مرتفعة	4
	%	14	43	29	13,1	0,9				
تقوم المؤسسة بتدوين المقترحات والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملون والخبراء وحفظها في قواعد البيانات.	ت	14	37	39	14	03	3,42	0,97	مرتفعة	6
	%	13,1	34,6	36,4	13,1	2,8				
تقوم المؤسسة بتوثيق المشكلات التي واجهتها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا، وتوثيق حالات النجاح.	ت	16	43	34	13	01	3,56	0,92	مرتفعة	4
	%	15	40,2	31,8	12,1	0,9				
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعد الذاكرة التنظيمية							3,55	0,73		
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام							3,61	0,65		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

تشير النتائج المبينة في الجدول (IV –38) أن المتوسط الحسابي العام لمحور التعلم التنظيمي جاء مرتفعاً قدر ب (**3,61**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,65**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة. مما يدل على وجود مستوى مرتفع للتعلم التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر على عكس ما توصلت إليه دراسة (محمد الباي، 2015) بوجود مستوى متوسط للتعلم التنظيمي.

وفيما يلي عرض لنتائج الأبعاد الأربعة للتعلم التنظيمي:

1- إكتساب المعرفة:

ينقسم بعد اكتساب المعرفة إلى بعدين فرعيين هما اكتساب المعرفة داخليا واكتساب المعرفة خارجيا.

1-1- اكتساب المعرفة داخليا:

يتضح من الجدول (IV –38) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد اكتساب المعرفة داخليا بلغ (**3,64**) وهو مرتفع، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري لدرجة الموافقة على عبارات محور اكتساب المعرفة داخليا (**0,74**)، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات محور اكتساب المعرفة داخليا.

كما تشير النتائج المبينة في الجدول (IV –38) ترتيب عبارات بعد اكتساب المعرفة داخليا حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة ب "تنمي المؤسسة معارفها وكفاءاتها بفضل عمليات التدريب" في الترتيب **الأول** بمتوسط حسابي بلغ (**4,01**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,68**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "إتاحة الفرصة والإمكانية للعمال في اتخاذ المبادرات في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة" في الترتيب **الثاني** بمتوسط حسابي بلغ (**3,62**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**1,01**) دلالة على تباعد إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "تسمح المؤسسة للعاملين بالانتقال من وظيفة لوظيفة أخرى أو من إدارة لأخرى" في الترتيب **الثالث** بمتوسط حسابي بلغ (**3,58**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,95**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "تقوم المؤسسة باستقبال الآراء والملاحظات والمقترحات من العاملين بشكل مستمر" في الترتيب **الرابع** بمتوسط حسابي بلغ (**3,57**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,91**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

- جاءت العبارة الخاصة ب "الإتصال بالمديرين والعاملين السابقين، والاستفادة من تجاربهم" في الترتيب **الخامس** بمتوسط حسابي بلغ **(3,54)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,96)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "تشجع المؤسسة على التعلم من الأخطاء بتجنب المعاقبة أو التوبيخ على الأخطاء (مبدأ الحق في الخطأ)" في الترتيب **السادس** بمتوسط حسابي بلغ **(3,54)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(1,04)** دلالة على تباعد إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

1-2- اكتساب المعرفة خارجيا:

كما يبين الجدول (IV –38) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد اكتساب المعرفة خارجيا بلغ **(3,55)** وهو مرتفع، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري لدرجة الموافقة على عبارات محور اكتساب المعرفة خارجيا **(0,79)**، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم إتجاه عبارات محور اكتساب المعرفة خارجيا.

كما تشير النتائج المبينة في الجدول (IV –38) ترتيب عبارات بعد اكتساب المعرفة خارجيا حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة ب "تقوم المؤسسة بالاتصال بالجامعات ومراكز الأبحاث والاستشارات والاستفادة من خبراتها في هذه المجالات" في الترتيب **الأول** بمتوسط حسابي بلغ **(3,64)** وهو مرتفع، و الإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,95)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "تشارك المؤسسة في المؤتمرات والندوات والملتقيات للاستفادة من التوصيات والنتائج التي توصلت إليها" في الترتيب **الثاني** بمتوسط حسابي بلغ **(3,63)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,85)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "تقوم المؤسسة باستقطاب أفراد ذوي الخبرة والكفاءة العالية للإستفادة من معارفهم وخبراتهم" في الترتيب **الثالث** بمتوسط حسابي بلغ **(3,54)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(1,02)** دلالة على تباعد إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "تقوم المؤسسة بالمقارنة المرجعية (Benchmarking) للإستفادة من المعارف الجديدة" في الترتيب **الرابع** بمتوسط حسابي بلغ **(3,40)** وهو متوسط، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,86)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

بناءا على النتائج المبينة في الجدول (IV –38) يتضح أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد اكتساب المعرفة ككل بلغ **(3,61)** وهو مرتفع، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري لدرجة

الموافقة على عبارات محور اكتساب المعرفة ككل (**0,71**)، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات محور اكتساب المعرفة بشكل عام.

2- توزيع المعلومات:

يبين الجدول (IV –38) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على عبارات بعد توزيع المعلومات بلغ (**3,65**) وهو مرتفع، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري لدرجة الموافقة على عبارات محور توزيع المعلومات ككل (**0,74**)، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات محور توزيع المعلومات بشكل عام.

كما تشير النتائج المبينة في الجدول (IV –38) ترتيب عبارات بعد توزيع المعلومات حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة ب "يتم تبادل المعلومات بين العاملين عن طريق مختلف شبكات الاتصال الموجودة بالمؤسسة (الانترانت، الانترنت، البريد الالكتروني)" في الترتيب **الأول** بمتوسط حسابي بلغ (**3,96**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,77**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "تقوم المؤسسة بإعداد التقارير، والكتيبات والمجلات والنشرات الدورية وتوزيعها على العاملين لنشر المعلومات" في الترتيب **الثاني** بمتوسط حسابي بلغ (**3,61**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,90**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب " تشجع المؤسسة على العمل الجماعي لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين" في الترتيب **الثالث** بمتوسط حسابي بلغ (**3,60**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**1,03**) دلالة على تباعد إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "توفر المؤسسة مناخ يساعد على تبادل المعلومات بين العاملين بشكل رسمي أو غير رسمي" في الترتيب **الرابع** بمتوسط حسابي بلغ (**3,58**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**0,96**) دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "تنظم المؤسسة لقاءات واجتماعات دورية مع العاملين لنشر المعلومات وإعطاء التعليمات" في الترتيب **الخامس** بمتوسط حسابي بلغ (**3,48**) وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب (**1,01**) دلالة على تباعد إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

3- تفسير المعلومات:

يبين الجدول (IV –38) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على عبارات بعد تفسير المعلومات بلغ (**3,66**) وهو مرتفع، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري لدرجة الموافقة على عبارات محور تفسير المعلومات ككل (**0,72**)، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات محور تفسير المعلومات بشكل عام.

كما تشير النتائج المبينة في الجدول (IV –38) ترتيب عبارات بعد تفسير المعلومات حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة ب "تقوم المؤسسة بتوظيف (استخدام) أدوات وبرامج مساعدة لتحليل وتفسير المعلومات (Excel, Access,......)" في الترتيب **الأول** بمتوسط حسابي بلغ **(3,87)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,74)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "تشكل المؤسسة فرق عمل للتعاون على تفسير المعلومات" في الترتيب **الثاني** بمتوسط حسابي بلغ **(3,66)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,85)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "يتم تحليل وتفسير المعلومات حسب متطلبات كل وظيفة لاتخاذ قرارات فعالة" في الترتيب **الثالث** بمتوسط حسابي بلغ **(3,59)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,92)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "يتم تجميع وتصنيف وتبويب المعلومات لتسهيل استخدامها" في الترتيب **الرابع** بمتوسط حسابي بلغ **(3,58)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,94)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "تعمل المؤسسة على إشراك العاملين ذوي الخبرة وأصحاب الكفاءات في عملية تحليل وتفسير المعلومات" في الترتيب **الخامس** بمتوسط حسابي بلغ **(3,57)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,90)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

4- الذاكرة التنظيمية:

يشير الجدول (IV –38) إلى أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على عبارات بعد الذاكرة التنظيمية بلغ **(3,55)** وهو مرتفع ، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري لدرجة الموافقة على عبارات محور الذاكرة التنظيمية ككل **(0,73)**، والذي يدل على عدم وجود تباين في آرائهم اتجاه عبارات محور الذاكرة التنظيمية بشكل عام.

كما تشير النتائج المبينة في الجدول (IV –38) ترتيب عبارات بعد الذاكرة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة الخاصة ب "يتم تحديث قواعد بيانات بشكل مستمر" في الترتيب **الأول** بمتوسط حسابي بلغ **(3,70)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,84)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "تمتلك المؤسسة قاعدة البيانات لتخزين المعارف والخبرات وبحيث تكون قادرة على استخدامها في وقت لاحق" في الترتيب **الثاني** بمتوسط حسابي بلغ **(3,67)** وهو

مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,85)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

- جاءت العبارة الخاصة ب "تسعى المؤسسة إلى حفظ المعرفة بطريقة صحيحة وبتقارير موجزة ومكتوبة" في الترتيب **الثالث** بمتوسط حسابي بلغ **(3,66)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,83)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "تستخدم المؤسسة وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة" في الترتيب **الرابع** بمتوسط حسابي بلغ **(3,56)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,92)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "تقوم المؤسسة بتوثيق المشكلات التي واجهتها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا، وتوثيق حالات النجاح" في الترتيب **الرابع** بمتوسط حسابي بلغ **(3,56)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,92)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "تقوم المؤسسة بتدوين المقترحات والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملون والخبراء وحفظها في قواعد البيانات" في الترتيب **السادس** بمتوسط حسابي بلغ **(3,42)** وهو مرتفع، والإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,97)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.
- جاءت العبارة الخاصة ب "جميع العاملين في المؤسسة يمكنهم الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسة دون قيود وفي أي وقت" في الترتيب **السابع** بمتوسط حسابي بلغ **(3,33)** وهو متوسط، و الإنحراف المعياري للعبارة قدر ب **(0,92)** دلالة على تقارب إستجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

المطلب الرابع: تحليل وعرض اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة قمنا بالاعتماد على إختبار ت (Independent Semples T Test) والتباين الأحادي (One Way ANOVA) ومعامل الارتباط بيرسون وتحليل الإنحدار. وفيما يلي اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية:

1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في التدريب الإلكتروني تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، درجة التحكم في استخدام الحاسوب، درجة التحكم في استخدام الانترنت).

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في التدريب الإلكتروني تعزى للجنس.

الجدول (IV –39): تحليل نتائج إختبار ت (Independent Semples T Test)

	Levene's Test		t-test		
	F	sig	t	DF	Sig
تباين متجانس	0,425	0, 516	0,645	105	0,521
تباين غير متجانس			0,671	78,502	0,504

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **Levene** لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول مستوى التدريب الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر يعزى لمتغير الجنس والنتائج مبينة في الجدول (IV –39)، ويتبين أن مستوى الدلالة (**Sig**) تساوي 0, 516 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي استجابات الأفراد حول التدريب الإلكتروني لا تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية. وتفسر هذه النتيجة أن التدريب الإلكتروني ليس موجه لفئة الإناث على حساب الذكور بل يمكن للجنسين الإستفادة من مزايا التدريب الإلكتروني، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رامي فؤاد غبون، 2012)[1]، ودراسة (مجدي علي حسين الحبشي، 2013) ودراسة (سامي نوفل خليل الصيفي، 2015)[2]. وتختلف مع دراسة (Md. Aminul Islam et al, 2011)[3].

---

[1] رامي فؤاد غبون، أثر تطبيق التدريب الإفتراضي على جودة التدريب لدى ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012.

[2] سامي نوفل خليل الصيفي، اتجاه أعضاء هيئة التدريس بجامعة القدس المفتوحة نحو التعليم الإلكتروني وعلاقته بفاعلية الذات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

[3] Md. Aminul Islam et al, Effect of Demographic Factors on E-Learning Effectiveness in A Higher Learning Institution in Malaysia, International Education Studies, Vol 4, No 1, February 2011, PP 112-121.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في التدريب الإلكتروني تعزى للعمر.

الجدول (IV –40): تحليل نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى التدريب الإلكتروني تعزى للعمر

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
العمر	بين المجموعات	0,778	3	0,259	1,042	0,377
	داخل المجموعات	25,634	103	0,249		
	المجموع	**26,412**	**106**			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائرية يعزى للعمر، ويتبين من الجدول (IV –40) أن مستوى الدلالة (sig) تساوي 0,377 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التدريب الإلكتروني تعزى للعمر، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

يمكن القول بأن التدريب الإلكتروني غير مرتبط بالعمر، إذ يمكن لمختلف الشرائح العمرية التدرب إلكترونيا، لكن هذه النتيجة تختلف عن دراسة (رامي فؤاد غبون، 2012)، ودراسة (Md. Aminul Islam et al, 2011).

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في التدريب الإلكتروني تعزى للحالة العائلية.

الجدول (IV –41): تحليل نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى التدريب الإلكتروني تعزى للحالة العائلية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الحالة العائلية	بين المجموعات	0,220	2	0,110	0,436	0,648
	داخل المجموعات	26,193	104	0,252		
	المجموع	**26,412**	**106**			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائرية يعزى للحالة العائلية، ويتبين من الجدول

(IV –41) أن مستوى الدلالة (sig) تساوي 0,648 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التدريب الإلكتروني تعزى للحالة العائلية، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

بناءاً على ما سبق يتضح أن التدريب الإلكتروني غير مرتبط بالحالة العائلية للمتدربين سواءاً أكانت لديهم ارتباطات أم لا وعليه فالتدريب الإلكتروني يلائم الأفراد المتحررين من الارتباطات والذين لديهم ارتباطات عائلية في نفس الوقت. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Md. Aminul Islam et al, 2011).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في التدريب الإلكتروني تعزى للمستوى العلمي.

الجدول (IV –42): تحليل نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى التدريب الإلكتروني تعزى للمستوى العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
المستوى العلمي	بين المجموعات	2,177	5	0,435	1,814	0,117
	داخل المجموعات	24,236	101	0,240		
	المجموع	**26,412**	**106**			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر يعزى للمستوى العلمي، ويتبين من الجدول (IV –42) أن مستوى الدلالة (sig) تساوي 0,117 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التدريب الإلكتروني تعزى للمستوى العلمي، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

ترى الطالبة أن التدريب الإلكتروني لا يتعلق بالمستوى العلمي حيث يمكن لأي فرد مهما كان مستواه العلمي التدرب إلكترونيا نتيجة للاستخدام المتزايد للوسائط التكنولوجية الحديثة في الحياة اليومية والعملية للأفراد مما سهل عملية التدريب الإلكتروني. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذووا مستوى جامعي بمختلف الدرجات فأغلبهم حائزين على شهادة ليسانس ومهندس أما المتدربين الذين لديهم مستوى دون الجامعي بلغ عددهم ثمانية متدربين فقط الأمر الذي أدى إلى عدم وجود اختلاف بين المتدربين في التدرب إلكترونيا. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رامي فؤاد غبون، 2012)، ودراسة (صالح بن مرزوق عودة السناني، 2012)[1]، ودراسة

[1] صالح بن مرزوق عودة السناني، درجة اسهام التدريب الإلكتروني في تطوير مهارات التدريس لدى معلمي اللغة الانجليزية بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.

(سارة إبراهيم العريني، 2014)، كما تتفق مع دراسة (رائد عبد الرحمن عبد الله ظاهر، 2016)[1] ودراسة (Md. Aminul Islam et al, 2011). وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (أحمد فاروق محمد صالح، 2011)[2].

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0,05$) في التدريب الإلكتروني تعزى للمستوى الوظيفي.

الجدول (IV –43): تحليل نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى التدريب الإلكتروني تعزى للمستوى الوظيفي.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
المستوى الوظيفي	**بين المجموعات**	0,356	3	0,119	0,469	0,705
	داخل المجموعات	26,056	103	0,253		
	المجموع	**26,412**	**106**			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائرية يعزى للمستوى الوظيفي، ويتبين من الجدول (IV –43) أن مستوى الدلالة (sig) تساوي 0,705 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التدريب الإلكتروني تعزى للمستوى الوظيفي، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية. وعليه يمكن القول أن التدريب الإلكتروني لا يشترط مستوى وظيفي معين دون غيره فالتدريب الإلكتروني صالح لكل المستويات الوظيفية سواء الدنيا منها كالتنفيذين أو العليا كالإطارات السامية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رامي فؤاد غبون، 2012)، ودراسة (صالح بن مرزوق عودة السناني، 2012)، كما تتفق مع دراسة (رائد عبد الرحمن عبد الله ظاهر، 2016). وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (أحمد فاروق محمد صالح، 2011).

[1] رائد عبد الرحمن عبد الله ظاهر، درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية (جامعة القدس المفتوحة: دراسة حالة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.

[2] أحمد فاروق محمد صالح، اتجاهات الطلاب والمشرفين نحو التدريب الإلكتروني في الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، 2011: (http://www.fayoum.edu.eg/stfsys/stfPdf//244//615//20131122222.pdf)

- **الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0,05$) في التدريب الإلكتروني تعزى لدرجة التحكم في استخدام الحاسوب.

الجدول (IV –44): تحليل نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى التدريب الإلكتروني لدرجة التحكم في استخدام الحاسوب.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
درجة التحكم في استخدام الحاسوب	بين المجموعات	0,118	2	0,059	0,234	0,792
	داخل المجموعات	26,294	104	0,253		
	المجموع	**26,412**	**106**			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائرية يعزى لدرجة التحكم في استخدام الحاسوب، ويتبين من الجدول (IV –44) أن مستوى الدلالة (sig) تساوي 0,792 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التدريب الإلكتروني تعزى لدرجة التحكم في استخدام الحاسوب، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

تشير هذه النتيجة إلى أنه يمكن للمتدربين التدرب إلكترونيا بسهولة دون الحاجة إلى اكتساب مهارات عالية في استخدام الحاسوب، وهذا بسبب أن أغلبية المتدربين يمتلكون حواسيب شخصية –كما مبين في الجدول (IV –23) -، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رامي فؤاد غبون، 2012)، ودراسة (خالد بن عبد الرحمن إبراهيم النفيسة، 2008). وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (أحمد فاروق محمد صالح، 2011).

- **الفرضية الفرعية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في التدريب الإلكتروني تعزى لدرجة التحكم في استخدام الإنترنت.

الجدول (IV –45): تحليل نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى التدريب الإلكتروني لدرجة التحكم في استخدام الإنترنت.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
درجة التحكم في استخدام الإنترنت	بين المجموعات	0,604	3	0,201	0,803	0,495
	داخل المجموعات	25,809	103	0,251		
	المجموع	**26,412**	**106**			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى التدريب الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائرية يعزى لدرجة التحكم في استخدام الإنترنت، ويتبين من الجدول (IV –45) أن مستوى الدلالة **(sig)** تساوي 0,495 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التدريب الإلكتروني تعزى لدرجة التحكم في استخدام الإنترنت، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

استناداً لذلك يمكن القول إن التدريب الإلكتروني لا يعتمد بشكل كبير على درجة التحكم في استخدام الإنترنت من طرف المتدربين وتعزوا الطالبة ذلك إلى الاستخدام المتزايد للإنترنت خاصة وأن المتدربين ينتمون إلى مؤسسة اتصالات الجزائر خدماتها تتجلى في التزويد بشبكة الانترنت.

2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0{,}05$) في التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0{,}05$) في التعلم التنظيمي تعزى للجنس.

الجدول (IV –46): تحليل نتائج إختبار ت (Independent Semples T Test)

	Levene's Test		t-test		
	F	sig	t	DF	Sig
تباين متجانس	0,336	0, 563	-1,062	105	0,291
تباين غير متجانس			-1,063	70,523	0,291

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **Levene** لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول مستوى التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر يعزى لمتغير الجنس والنتائج مبينة في الجدول (IV –46)، ويتبين أن مستوى الدلالة **(Sig)** تساوي 0,291 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي استجابات الأفراد حول التعلم التنظيمي لا تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية. وتفسر هذه النتيجة بأن الأفراد بغض النظر عن جنسهم سواءا ذكر أو أنثى يمكنهم التعلم بنفس القدر. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد دره، 2011)[1]، وتختلف مع دراسة (عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية، 2015)[2].

[1] محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد دره، تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب، تنمية الرافدين،المجلد 33، العدد 104، 2011، ص ص 29-52.

[2] عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية.أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير ، جامعة نزوى، عمان، 2015.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0,05) في التعلم التنظيمي تعزى للعمر.

الجدول (IV –47): تحليل نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى للعمر

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
العمر	**بين المجموعات**	1,896	3	0,632	1,515	0,215
	داخل المجموعات	42,951	103	0,417		
	المجموع	**44,847**	**106**			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائرية يعزى للعمر، ويتبين من الجدول (IV –47) أن مستوى الدلالة (sig) تساوي 0,215 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى للعمر، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية. إذ يمكن للأفراد التعلم مهما اختلفت أعمارهم وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد درّه، 2011) وتختلف مع دراسة (مهدي بن قبلان آل فطيح، 2015)

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0,05) في التعلم التنظيمي تعزى للحالة العائلية.

الجدول (IV –48): تحليل نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى للحالة العائلية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الحالة العائلية	**بين المجموعات**	0,584	2	0,292	0,686	0,506
	داخل المجموعات	44,264	104	0,426		
	المجموع	**44,847**	**106**			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائرية يعزى للحالة العائلية، ويتبين من الجدول (IV –48) أن مستوى الدلالة (sig) تساوي 0,506 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى للحالة العائلية، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في التعلم التنظيمي تعزى للمستوى العلمي.

الجدول (IV –49): تحليل نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى التعلم التنظيمي التدريب تعزى للمستوى العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
المستوى العلمي	بين المجموعات	2,029	5	0,406	0,957	0,448
	داخل المجموعات	42,818	101	0,424		
	المجموع	**44,847**	**106**			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر يعزى للمستوى العلمي، ويتبين من الجدول (IV –49) أن مستوى الدلالة (sig) تساوي 0,448 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى للمستوى العلمي، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (مهدي بن قبلان آل فطيح، 2015) ودراسة (بلقاسم جوادي، 2015) ودراسة (عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية، 2015)، على عكس ما توصلت إليه دراسة (محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد درّه، 2011).

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في التعلم التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي.

الجدول (IV –50): تحليل نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	0,772	3	0,257	0,601	0,616
	داخل المجموعات	44,075	103	0,428		
	المجموع	**44,847**	**106**			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائرية يعزى للمستوى الوظيفي، ويتبين من الجدول (IV –50) أن مستوى الدلالة (sig) تساوي 0,616 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي، وبالتالي تقبل

الفرضية الصفرية. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد درّه، 2011) ودراسة (مهدي بن قبلان آل فطيح، 2015).

- **الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0{,}05$) في التعلم التنظيمي تعزى للخبرة.

الجدول (IV –51): تحليل نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى للخبرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الخبرة	بين المجموعات	3,964	3	1,321	3,329	0,023
	داخل المجموعات	40,883	103	0,397		
	المجموع	**44,847**	**106**			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائرية يعزى للمستوى الوظيفي، ويتبين من الجدول (IV –51) أن مستوى الدلالة (sig) تساوي 0,023 وهي أقل من 0,05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى للخبرة، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة؛ حيث كلما زادت خبرة الأفراد نمت معارفهم ومهاراتهم للتعامل مع مختلف المواقف التي يواجهونها في عملهم وهو ما يزيد من تعلمهم وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مهدي بن قبلان آل فطيح، 2015)، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد درّه، 2011) ودراسة (عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية، 2015).

3- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** للتدريب الإلكتروني دور في تعزيز التعلم التنظيمي

لإختبار هذه الفرضية قمنا أولا بالتأكد من صلاحية النموذج وتحديد الأثر من خلال تحليل التباين للإنحدار، وفي المقام الثاني تم استخدام معامل الإرتباط بيرسون لإختبار الفرضية.

أولا: صلاحية النموذج وتحديد الأثر

تشير النتائج المبينة في الجدول (IV –52) أن اختبار فيشر يثبت المعنوية الكلية لمعلمات النموذج حيث قدرت قيمة F (5,306) عند مستوى الدلالة 0,023 وهو أقل من 0,05، وعليه يمكن القول أن النموذج صالح لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول (IV –52): جدول تحليل التباين ANOVA

النموذج Modele		مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
1	الانحدار	2,157	1	2,157	5,306	0,023
	الباقي	42,690	105	0,407		
	الإجمالي	44,847	106			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

الجدول (IV –53): نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج Modele		المعلمات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعلمات المعيارية Standardized Coefficients	t	مستوى الدلالة (sig)
		B	Std. Error	Beta		
1	الثابت	2,481	0,496		5,000	0,000
	التدريب الإلكتروني	0,286	0,124	0,219	2,304	0,023
معامل الارتباط R = 0,219						
معامل التحديد R-deux = 0,048						
معامل التحديد المصحح R-Adjusted = 0,039						
خطأ التقدير Es = 0,63763						

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

يتضح من الجدول (IV –53) أن قيمة (R^2=0,048) تفسر أن التدريب الإلكتروني يؤثر في التعلم التنظيمي بدرجة 4,8 % عند مستوى الدلالة 0,023 وهي درجة تأثير ضعيفة جداً، حيث يتبين من تحليل التباين **ANOVA** أن التعلم التنظيمي يعود لدور التدريب الإلكتروني بمقدار 2,157 أما الباقي 42,690 فيعود إلى عوامل أخرى، ويفسر هذا الدور الضعيف لعدة أسباب من بينها تفضيل أغلبية المتدربين للتدريب التقليدي على حساب التدريب الإلكتروني كما هو مبين في الجدول (IV –29)، إضافة إلى الأسباب التالية _ حسب المقابلة مع مسؤولة مصلحة التدريب الإلكتروني بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر والمتدربين _ :

1- مازال مشروع التدريب الإلكتروني في مرحلة التجريب.
2- بالنسبة للجانب المادي يتسم بضعف البنية التحتية للتدريب الإلكتروني وتتمثل في عدم وجود قاعات مجهزة للتدريب الإلكتروني، وعدم توافر الأدوات المستخدمة في التدريب الإلكتروني. إضافة إلى عدم امتلاك أرضية التدريب الإلكتروني (Plate forme) مما يجعل المؤسسة في حاجة إلى خدمات المؤسسات الأخرى.

3- وبالنسبة للجانب المالي يتمثل في عدم وجود ميزانية مخصصة للتدريب الإلكتروني لضمان التنفيذ الفعال.

4- لم تتم دراسة احتياجات المتدربين ومراعاة ما إذا كانت تتلاءم مع التدريب الإلكتروني أم التدريب التقليدي.

5- قبل البدء في عملية التدريب الإلكتروني لم تتم دراسة مدى إجادة وتحكم المتدربين في استخدام أدوات الإعلام الآلي.

6- وفي الجانب البشري نجد عدة عوامل تتمثل في الآتي:

6-1- الإدارة العليا: عدم توفر قناعة كافية لدى الإدارة العليا لمؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية التدريب الإلكتروني وتفضيلها للتدريب التقليدي بالرغم من أنها تنشط في مجال تكنولوجيا المعلومات.

6-2- نقص التأطير البشري المنظم للتدريب الإلكتروني بالرغم من وجود مصلحة خاصة بالتدريب الإلكتروني وتسيير المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي لقسم التدريب، حيث يقتصر على مديرة مشروع التدريب الإلكتروني ومساعد يقوم بمتابعة المتدربين. إضافة إلى غياب المختصين في متابعة وصيانة معدات التدريب الإلكتروني وفني تكنولوجيا المعلومات.

7- المتدربون: يواجه المتدربون صعوبات عديدة تتجلى أهمها فيما يلي:

7-1- عائق اللغة: يجد بعض المتدربون صعوبة في اللغة التي يتدربون بها خاصة عند فئة التنفيذيين، إضافة إلى عدم فهمهم للمصطلحات التقنية (العلمية) وهو ما يصعب عليهم عملية التدريب.

7-2- نقص التفاعل بين المدرب والمتدربين، حيث إن المتدربين يطرحون أسئلة على المدربين لكن لا يحصلون على الإجابة في وقت قصير بل تأتي متأخرة أو تأخذ وقت طويل مما يقلل من حافزية المتدربين للتدرب.

7-3- ضغط العمل: هناك بعض المتدربون يعانون من ضغوطات في عملهم وكثرة الاجتماعات والهاتف تعيقهم من التدرب أثناء العمل فيلجأون إلى التدرب في المنزل، لكن أحيانا يواجهون إنقطاعات في الإنترنت مما يحول دون التدرب بشكل جيد.

7-4- يواجه بعض المتدربين بالأخص عند فئة التنفيذيين صعوبة في استخدام أرضية التدريب الإلكتروني (Plate forme) وكان هذا نتيجة عدم تعريف هؤلاء المتدربين بالمنصة وشرح كيفية استخدامها قبل بدئهم بالتدريب، على عكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية لأن أغلبية المتدربين هم من فئة الإطارات.

7-5- قصر المدة الزمنية للتدريب لا تتلاءم مع محتوى التدريب؛ حيث يرى المتدربون أن مدة التدريب قصيرة لم تمكنهم من إتمام المحتوى وهو ما حدث في الدورة التدريبية الخاصة بالقيادة.

6-7- جودة المحتوى ضعيفة لا تتلاءم مع احتياجات المتدربين؛ مما انجر عنه عدم رضا المتدربين عن المحتوى المقدم، إضافة إلى أن المحتوى المقدم في التدريب التقليدي لا يتناسب مع ما تم تقديمه في التدريب الإلكتروني مما أثر على استيعاب المتدربين للمحتوى بشكل جيد وهو ما حصل في الدورة التدريبية الخاصة بالإنجليزية.

من خلال عرضنا لهذه العوامل المثبطة للتدريب الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر وجدنا أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Kieren Jamieson et al, What Makes e-Learning Work?).

ثانيا: اختبار الفرضية

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

الفرضية الرئيسية الثالثة: للتدريب الإلكتروني دور في تعزيز التعلم التنظيمي.

يتبين من الجدول (IV –54) أن معامل الإرتباط بين التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي قدر ب (0,219) عند مستوى الدلالة 0,023 وهو أقل من 0,05، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة مفادها أن للتدريب الإلكتروني دور في تعزيز التعلم التنظيمي.

الجدول (IV –54): معامل الارتباط بين التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي

		التدريب الإلكتروني
التعلم التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون	0,219*
	مستوى الدلالة	0,023
	العدد	**107**
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

- **الفرضية الفرعية الأولى:** للمرونة دور في تعزيز التعلم التنظيمي.

يتضح من الجدول (IV –55) أن معامل الإرتباط بين المرونة والتعلم التنظيمي قدر ب (0,196) عند مستوى الدلالة 0,043 وهو أقل من 0,05، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المرونة والتعلم التنظيمي وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة مفادها أن للمرونة دور في تعزيز التعلم التنظيمي.

الجدول (IV –55): معامل الارتباط بين المرونة والتعلم التنظيمي

		المرونة
التعلم التنظيمي	معامل الإرتباط بيرسون	0,196*
	مستوى الدلالة	0,043
	العدد	107
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

- **الفرضية الفرعية الثانية:** للإتصال دور في تعزيز التعلم التنظيمي.

تشير النتائج المبينة في الجدول (IV –56) أن معامل الإرتباط بين الإتصال والتعلم التنظيمي قدر ب (0,280) عند مستوى الدلالة 0,004 وهو أقل من 0,01، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين الإتصال والتعلم التنظيمي وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة مفادها أن للإتصال دور في تعزيز التعلم التنظيمي.

الجدول (IV –56): معامل الارتباط بين الإتصال والتعلم التنظيمي

		الإتصال
التعلم التنظيمي	معامل الإرتباط بيرسون	0,280**
	مستوى الدلالة	0,004
	العدد	107
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** للمهارات دور في تعزيز التعلم التنظيمي.

يبين الجدول (IV –57) أن معامل الإرتباط بين المهارات والتعلم التنظيمي قدر ب (0,219) عند مستوى الدلالة 0,024 وهو أقل من 0,05، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المهارات والتعلم التنظيمي وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة مفادها أن للمهارات دور في تعزيز التعلم التنظيمي.

الجدول (IV –57): معامل الارتباط بين المهارات والتعلم التنظيمي

		المهارات
التعلم التنظيمي	معامل الإرتباط بيرسون	0,219*
	مستوى الدلالة	0,024
	العدد	107
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** للتكلفة دور في تعزيز التعلم التنظيمي.

يتضح من الجدول (IV –58) أن معامل الإرتباط بين التكلفة والتعلم التنظيمي قدر ب (0,014) عند مستوى الدلالة 0,889 وهو أكبر من 0,05، وهذا يدل على عدم وجود علاقة بين التكلفة والتعلم التنظيمي وعليه تقبل الفرضية الصفرية أي أن التكلفة ليس لها دور في تعزيز التعلم التنظيمي وترفض الفرضية البديلة.

الجدول (IV –58): معامل الارتباط بين التكلفة والتعلم التنظيمي

التكلفة		
0,014	معامل الإرتباط بيرسون	**التعلم التنظيمي**
0,889	مستوى الدلالة	
107	**العدد**	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لسهولة الحصول على المادة التدريبية دور في تعزيز التعلم التنظيمي.

يبين الجدول (IV –59) أن معامل الإرتباط بين سهولة الحصول على المادة التدريبية والتعلم التنظيمي قدر ب (0,221) عند مستوى الدلالة 0,022 وهو أقل من 0,05، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين سهولة الحصول على المادة التدريبية والتعلم التنظيمي وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة مفادها أن لسهولة الحصول على المادة التدريبية دور في تعزيز التعلم التنظيمي.

الجدول (IV –59): معامل الارتباط بين سهولة الحصول على المادة التدريبية والتعلم التنظيمي

سهولة الحصول على المادة التدريبية		
0,221*	معامل الإرتباط بيرسون	**التعلم التنظيمي**
0,022	مستوى الدلالة	
107	**العدد**	
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 18

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض الجانب الميداني للدراسة، حيث تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر وبالتحديد المديرية العامة لاتصالات الجزائر باعتبارها من بين المؤسسات السباقة التي تبنت تجربة التدريب الإلكتروني في أواخر سنة 2012.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة والمقابلة لتشخيص واقع التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر. وبعد المعالجة الإحصائية لنتائج الإستبانة من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS V 18) تبين أن إسهامات التدريب الإلكتروني مرتفعة من وجهة نظر المتدربين، كما أن التعلم التنظيمي جاء مرتفعاً دلالة على أن المؤسسة تعطي أهمية للتعلم. كما توصلت الدراسة إلى أن للتدريب الإلكتروني دور في تعزيز التعلم التنظيمي لكن بدرجة ضعيفة.

الخاتمة العامة

إن تميز المنظمات عن نظيراتها مرهون بالتعلم المستمر على المستوى الفردي والجماعي والمنظمة ككل لضمان البقاء والاستمرارية في ظل الانفجار المعرفي والثورة التكنولوجية، فالتعلم التنظيمي يمكن المنظمات بمختلف أنواعها من الإرتقاء برأس مالها الفكري الذي يعد القلب النابض وأساس الميزة التنافسية المستدامة ولتحقيق ذلك يأتي دور التدريب بشكل عام والتدريب الإلكتروني بشكل خاص في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال المساهمة في تجديد وتنمية معارف ومهارات العاملين. ومن هنا كان منطلق الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: **ما هو دور التدريب الإلكتروني في تعزيز مسار التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟** بإجراء الدراسة على مرحلتين؛ المرحلة الأولى تمثلت في الطرح النظري لكل من المتغيرين المستقل (التدريب الإلكتروني) والتابع (التعلم التنظيمي) من خلال ثلاثة فصول؛ حيث تناول الفصل الأول الأسس النظرية للتدريب التقليدي كمدخل ممهد للفصل الثاني الذي تناول أهمية تكنولوجيا المعلومات في ظهور التدريب الإلكتروني كأسلوب جديد وتسليط الضوء على كل ما يرتبط به، والفصل الثالث تضمن التأصيل النظري للتعلم التنظيمي ودور التدريب الإلكتروني في تعزيزه. أما المرحلة الثانية تجسدت في الجانب التطبيقي لدراسة واقع الدور الذي يلعبه التدريب الإلكتروني في تعزيز مسار التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر باستخدام الإستبانة والمقابلة كأداتين رئيسيتين للدراسة. وانطلاقا من المرحلتين توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي على أساسها تم اقتراح التوصيات.

أولا: النتائج

1- النتائج النظرية:

- يكتسي التدريب أهمية كبيرة باعتباره أداة للإستثمار في الطاقات البشرية كما يعد المفتاح الأساسي للابتكار والتجديد من خلال إحداث تغييرات إيجابية في اتجاهات وسلوكيات العاملين وتطوير معارفهم ومهاراتهم بما يؤدي إلى تحسين أدائهم. والتدريب عملية مستمرة ومخططة ومنظمة في المدى القصير مقارنة بالتنمية والتعليم في المدى الطويل.
- إن التدريب الإلكتروني مفهوم حديث النشأة والتطبيق الأمر الذي جعل أدبيات الإدارة تختلف في تحديد مصطلح موحد للتدريب الإلكتروني؛ إذ تعددت التسميات من التدريب القائم على الحاسوب والتدريب القائم على الويب والتدريب المباشر...إلخ. والتدريب هو أسلوب غير تقليدي لتنمية الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات في تقديم المحتوى التدريبي بجهد أقل وأقصر وقت وبجودة عالية ويكون بشكل متزامن و/أو غير متزامن دون التقيد بالزمان والمكان.
- يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة وكان أول استخدام له كمصطلح إداري عام 1978 من قبل الباحثين Argyris و Schon، فالتعلم التنظيمي يعتبر كظاهرة اجتماعية وعملية ديناميكية تفاعلية مستمرة ذات توجه مستقبلي تتكون من أربع مراحل متكاملة

(إكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية) لتطوير المعارف والمهارات على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ككل بما يمكن من تحسين الأداء على المدى الطويل وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

2- النتائج التطبيقية:

2-1- النتائج الخاصة بالمؤسسة:

- يحظى التدريب بأهمية بالغة بمؤسسة اتصالات الجزائر لضمان البقاء في ظل المنافسة وتتجلى هذه الأهمية في توفير التدريب بكلا نوعيه الداخلي والخارجي؛ إذ قدر عدد المتدربين خلال السنوات الأربع (بداية من سنة 2013 إلى غاية سنة 2016) بـ 360 49 متدرب.
- قامت مؤسسة اتصالات الجزائر باعتماد التدريب الإلكتروني في أواخر سنة 2012 حيث خصصت مصلحة تعنى بالتدريب الإلكتروني ضمن الهيكل التنظيمي لقسم التدريب وتسمى هذه المصلحة بالتدريب الإلكتروني وتسيير المعرفة، حيث دربت 454 متدرب في السنوات الثلاث الأخيرة في خمسة مجالات هي: الإكسل، التدريب بالإشراف، إدارة الضغوط، القيادة، اللغة الإنجليزية). أما الفئة المستهدفة من برنامج التدريب الإلكتروني بالدرجة الأولى الإطارات العادية والسامية لتليها فئة أعوان التحكم والتنفيذ.

2-2- النتائج الخاصة بالإستبانة:

- تفضيل أغلبية عينة الدراسة للتدريب التقليدي بنسبة 48, 6 % أما الذين فضلوا التدريب الالكتروني بلغت نسبتهم 39,3 %، في حين 12,1 % فضلوا التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي في نفس الوقت.
- بينت نتائج الدراسة أن مستوى إسهامات التدريب الإلكتروني بمؤسسة اتصالات الجزائر جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3,96، حيث حصل بعد الحصول على المادة التدريبية على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وفي المرتبة الثانية بعد التكلفة، ليليها بعد المرونة وفي المرتبة الرابعة بعد المهارات، وفي الأخير بعد الإتصال.
- كشفت الدراسة عن وجود عدة معوقات تعترض التنفيذ الفعال للتدريب الإلكتروني بمؤسسة اتصالات الجزائر تتمثل أهمها في سيادة ثقافة التدريب بالطريقة التقليدية، غياب الدعم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، نقص الكادر البشري من المنظمين والفنيين، ضعف البنية التحتية إضافة إلى غياب المخصصات المالية للتدريب الإلكتروني ضمن الميزانية، هذا على المستوى المؤسسي أما على مستوى المتدربين فقد واجهوا معوقات مختلفة كعائق اللغة، تفاعل قليل من جهة المدرب، قصر المدة الزمنية للتدريب، جودة المحتوى منخفضة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتمتع بوجود مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي قدر ب 3,61، أما أبعاد التعلم التنظيمي جاءت بالترتيب التالي حسب أهميتها: تفسير المعلومات، توزيع المعلومات، اكتساب المعرفة، الذاكرة التنظيمية.

3-2- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- خلصت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في التدريب الإلكتروني تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، درجة التحكم في استخدام الحاسوب، درجة التحكم في استخدام الانترنت).
- توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي)، ماعدا الفرضية الفرعية السادسة تم رفضها وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في التعلم التنظيمي تعزى للخبرة.
- توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسية مفادها للتدريب الإلكتروني دور في تعزيز التعلم التنظيمي لكن بدرجة ضعيفة جداً، كما توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة وعليه فإن التكلفة ليس لها دور في تعزيز التعلم التنظيمي، أما الفرضيات الفرعية الباقية فتم اثبات صحتها كما يلي:
  - للمرونة دور في تعزيز التعلم التنظيمي.
  - للإتصال دور في تعزيز التعلم التنظيمي.
  - للمهارات دور في تعزيز التعلم التنظيمي.
  - لسهولة الحصول على المادة التدريبية دور في تعزيز التعلم التنظيمي.

ثانيا: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم اقتراح مجموعة من التوصيات كما يلي:

1- الإدارة العليا:

- اقناع الإدارة العليا بمؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية التدريب الإلكتروني كأسلوب حديث لتدريب العاملين.
- نشر ثقافة التدريب الإلكتروني في المؤسسة وبين العاملين من خلال الترويج لهذا الأسلوب.
- العمل على توفير الموارد المالية من خلال تخصيص مخصصات مالية للتدريب الإلكتروني ضمن الميزانية.
- العمل على إيجاد مداخل جديدة لتقديم التدريب الإلكتروني بالاستفادة مثلا من الشبكة الداخلية (Intranet).

- تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق لمعرفة ما إذا كان التدريب الإلكتروني مناسب لسد الفجوة أم التدريب التقليدي.
- الحرص على تقييم المتدربين بعد الإنتهاء من برنامج التدريب الإلكتروني لتعظيم نقاط القوة وتدارك النقائص، ومعرفة ما إذا كان هذا التدريب جاء بالفائدة على المتدرب نفسه والمؤسسة ككل.

2- المتدربون:

- مراعاة تفضيل أغلبية المتدربين للطريقة التقليدية في التدرب باعتماد مدخل التدريب المدمج (Blended training) للاستفادة من مزايا كل من التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني مع الأخذ بعين الإعتبار التنسيق بين الأسلوبين بحيث ينبغي أن يكون التدريب التقليدي كمدعم ومساعد لتدارك النقائص التي واجهها المتدربين في التدريب الإلكتروني.
- تهيئة المتدربين بشرح وتوضيح أهمية التدريب الالكتروني للتقليل من مقاومتهم.
- العمل على زيادة دافعية المتدربين اتجاه التدريب الإلكتروني من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً.
- معرفة ما إذا كان المتدربون يمتلكون مهارات الحاسوب والانترنت الأساسية وفي حالة ما إذا تأكد ضعف المهارات ينبغي توفير دورات تدريبية حول استخدام الحاسوب والانترنت لضمان التدرب بسهولة.
- التعريف بالأرضية (Plate forme) المستخدمة في التدريب وشرح كيفية استخدامها في عملية التدرب لتفادي صعوبة استخدامها من قبل بعض المتدربين، من خلال إقامة دورات تدريبية ولقاءات وتدعيمها بدليل (Guide) حول كيفية استخدام الأرضية.
- لتفادي مشكلة ضغط العمل، ينبغي تخصيص وقت للتدريب أثناء ساعات العمل اليومية، إضافة إلى تخصيص إذا أمكن أماكن خاصة بالتدريب الإلكتروني في العمل وتجهيزها بالمتطلبات اللازمة لذلك.

3- المدربون:

- الاستعانة بالمدربين ذوي الخبرة والكفاءة في تقديم دورات تدريبية إلكترونيا لتخفيض تكلفة حضورهم وتنقلهم مما يساعد على تخفيض تكاليف التدريب.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية للمدربين لتشجيعهم على زيادة تفاعلهم مع المتدربين والرد على انشغالاتهم في الوقت المناسب.

4- المحتوى:

- تصميم المحتوى بما يتناسب مع احتياجات المتدربين.
- تحديث المحتوى.
- مراعاة اللغة في عرض المحتوى لتتلاءم مع المستوى العلمي للفئة المستهدفة.

- مراعاة المدة الزمنية المخصصة للتدريب وتكييف المحتوى حسبها لضمان الإلمام بالمادة التدريبية بالشكل المطلوب.

5- **الإطار التكنولوجي والبشري:**

- توفير البنية التحتية والتكنولوجية من الأجهزة والمعدات والأدوات والبرمجيات اللازمة لتنفيذ التدريب الإلكتروني.
- العمل على امتلاك أرضية التدريب الإلكتروني (Plate forme) خاصة بالمؤسسة للتخلص من التبعية للمؤسسات الأخرى.
- استقطاب وتوظيف أفراد مؤهلين في مجال تكنولوجيا المعلومات كمهندسي الإعلام الآلي لتقديم الدعم الفني.
- الاستعانة بخبراء مختصين في مجال التدريب الإلكتروني للاستفادة من خبراتهم.
- الحرص على توفير التأطير البشري بتوفير كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة تقوم بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم لبرنامج التدريب الإلكتروني.

ثالثا: أفاق الدراسة

في ضوء المعالجة النظرية والميدانية للدراسة الحالية، نقترح مجموعة من الإشكاليات الجديرة بالبحث فيها كما يلي:

- تقييم التدريب الإلكتروني في المؤسسة الجزائرية.
- أثر التدريب الإلكتروني في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الجزائرية.
- العوامل المحددة لبرنامج التدريب الإلكتروني في المؤسسة الجزائرية.
- اتجاهات الإدارة والعاملون نحو التدريب الإلكتروني في المؤسسة الجزائرية.
- التدريب الإلكتروني في ضوء احتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- قياس جودة التدريب الإلكتروني بالمؤسسة الجزائرية.

المراجــع

باللغة العربية:

- أ. و. طوني بيتس، التكنولوجيا والتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2007.
- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- أحمد الخطيب، "الإدارة الجامعية دراسات حديثة"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
- أحمد الخطيب، عبد الله زامل العنزي، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.
- أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، الطبعة الأولى، بدون دار النشر، المملكة العربية السعودية، 2000.
- أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع أحمد زارع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية "دراسة تقويمية"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 31، 2012.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في إدارة البشر، بدون دار نشر، مصر، 2006.
- أحمد فاروق محمد صالح، اتجاهات الطلاب والمشرفين نحو التدريب الإلكتروني في الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، 2011: (http://www.fayoum.edu.eg/stfsys/stfPdf//244//615//20131122222.pdf)
- أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- أحمد محمد غانم، أسامة محمود قرني، تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، دراسات في التعليم الجامعي، العدد 05، ديسمبر 2003.
- أحمد نجم الدين عيداروس، التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية، التربية، العدد 39، فبراير 2013.
- أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين: كيف تكون مدرباً مؤثراً، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.

- أكرم فتحي مصطفى علي، أثر توظيف التدريب الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت في تنمية بعض مهارات تصميم الاختبارات الإلكترونية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، المجلد 18، عدد خاص، 2010.
- أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة : إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الإستراتيجي، الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2015.
- آلان كالدر، ستيف واتكينز، ترجمة بهاء شاهين، الإدارة الدولية الرشيدة في تكنولوجيا المعلومات: الدليل التنفيذي لمعايير الأيزو ISO 27001/ISO 17799، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- أولغا شربتجي، بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية في سورية، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، 2010.
- برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2009.
- بلال خلف السكارنه، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2010.
- توفيق أحمد مرعي، تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- جاد الرب عبد السميع حسانين، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الإبتكاري: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011.

- جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- جنيفر جوي ماثيوز وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والاشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- حسني عوض، تصور مقترح لتطوير استخدام جامعة القدس المفتوحة للتدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية في المجتمع السعودي، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد 01، العدد 01، 2012.
- حسني عوض، شادية مخلوف، مستوى جودة التدريب الإلكتروني في ضوء معايير ومؤشرات التدريب الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر المتدربين، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد 2، العدد 3، جانفي 2013.
- حسين وليد حسين وآخرون، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل (العلوم الصرفة والتطبيقية)، المجلد 24، العدد 06، 2016.
- حمد بن قبلان آل فطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012.
- حمدي أحمد عبد العزيز، التعلم الإلكتروني "الفلسفة، المبادئ، الأدوات، التطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2008.

- حميد عبد النبي الطائي، مدخل إلى إدارة الفنادق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- حيدر محمد العمري، إستراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2015.
- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- داودي الطيب، محبوب مراد، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، ملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18 و 19 ماي 2011.
- دلال ملحس استيتية، عمر موسى سرحان، تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- دوسيا فيرا، ماري كروسان، ترجمة عجلان بن محمد الشهرى، القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، دورية الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 02، ماي 2005.
- ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة، الاشراف التربوي ماهيته-تطوره أنواعه-أساليبه، دار الخليج، الأردن، 2014.
- راشد حمدان عيد الشلوي، العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي في معاهد التدريب الأكاديمي الأمني، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.
- راغب أحمد راغب، الإدارة الصناعية، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2010.

- رامي فؤاد غبون، أثر تطبيق التدريب الإفتراضي على جودة التدريب لدى ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012.
- راوية حسن وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- رائد إسماعيل عبابنة، ياسر مناع العدوان، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، دورية الإدارة العامة، المجلد 48، العدد 03، جويلية 2008.
- رائد عبد الرحمن عبد الله ظاهر، درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية (جامعة القدس المفتوحة: دراسة حالة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
- رائد محمد عبد ربه، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006.
- ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمات المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب O C Touat أدرار، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012.
- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- رفعت عبد الحليم الفاعوري، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29، العدد 02، ديسمبر 2009. (إفتتاحية العدد).
- روابحية مريم، مساهمة التجديد التكنولوجي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التسيير والاقتصاد، المجلد 02، العدد 02، 2014.
- ريهام محمد أحمد محمد الغول، فعالية برنامج تدريبي إلكتروني قائم على التعلم التشاركي في تنمية مهارات استخدام بعض خدمات الجيل الثاني للويب لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، العدد 78، الجزء الأول، جانفي 2012.

- سارة إبراهيم العريني، مدى تطبيق التدريب عن بعد على تأهيل معلمات المرحلة بالثانوية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 97، جانفي 2014.
- سالمة صالح العباني، التدريب عن بعد باستخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة كمدخل لتطوير برامج تدريب معلمي مرحلة التعليم الأساسي أثناء الخدمة، التربية، العدد 47، فبراير 2014.
- سامي نوفل خليل الصيفي، اتجاه أعضاء هيئة التدريس بجامعة القدس المفتوحة نحو التعليم الإلكتروني وعلاقته بفاعلية الذات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة: تصور مقترح: دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى، أطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2003.
- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والإتجاهات الحديثة، الطبعة السابعة، مكتبة الشقري، الرياض، 2011.
- السعيد السعيد محمد عبد الرزاق، اختلاف أنماط التفاعل في بيئات التدريب الافتراضي باستخدام الشبكات الاجتماعية واثره على اكتساب الجوانب المعرفية والأدائية لبعض مهارات التحضير الإلكتروني للتدريس لدى معلمي الحاسب الآلي بمدارس التعليم العام، تكنولوجيا التعليم، المجلد 21، العدد 02، افريل 2011.
- السعيد مبروك إبراهيم، المكتبات الإلكترونية رؤية للمكتبات في الألفية الثالثة، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- سوزان صالح دروزة، زياد يوسف المعشر، ديما شكري القواسمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 04، 2014.
- سوسن زهير المهتدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- السيد أحمد عبد الغفار، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2013.
- سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، عمان، الأردن، 2012.
- سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، بدون دار النشر، مصر، 2010.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشرى، القاهرة، مصر، 2006.
- سيف خالد عبد العزيز زكريا، محمد عبد الرزاق محمد، تصميم حقيبة تدريب إلكترونية وأثرها في تطوير رأس المال الفكري انموذج مقترح بالتطبيق على مكتب التعليم المستمر في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، أفريل، 2013.
- شاكر جار الله الخشالي، أياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2008.
- شاهر عبيد، سائد ربايعة، إدارة المعرفة وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم المالية والمصرفية: منظمات الأعمال الفرص والتحديات والتطلعات، عمان، الأردن، 27-29 أفريل 2015.
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- شنشونه محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، بسكرة، جانفي 2014.
- شوقي حساني محمود، تقنيات وتكنولوجيا التعليم (معايير توظيف المستحدثات التكنولوجية و تطوير المناهج)، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- شوقي ناجي جواد، مزهر شعبان العاني، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- صالح بن مرزوق عودة السناني، درجة اسهام التدريب الإلكتروني في تطوير مهارات التدريس لدى معلمي اللغة الانجليزية بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها، الطبعة الأولى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003.
- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007.
- صلاح عبد القادر احمد النعيمي، فيصل عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012.
- ضحى حيدر خضر، نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 71، الجزء الأول، سبتمبر 2009.
- طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 02، ماي 2006.
- طارق حسين فرحان العواودة، صعوبات توظيف التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية بغزة كما يراها الأساتذة والطلبة، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر، غزة، 2012.
- طارق عبد الرؤوف عامر، التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي: للمفاهيم والعلاقات، الإستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- طلال بن طليحان بن سعيدان الحربي، أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين (بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية االسعودية)، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة.
- طلق عوض الله السواط و آخرون، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة، السعودية، 2007.
- عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

- عادل محمد زايد، العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي: دراسة تحليلية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 01، العدد 01، نوفمبر 1993.
- عادل هادي البغدادي، مهند حميد ياسر العطوي، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي: دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 04، 2014.
- عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عالية جواد محمد علي، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94.
- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية،أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، عمان، 2015.
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- عبد التواب عبد اللاه عبد التواب، أحمد حسين عبد المعطي، التدريب الإلكتروني كمدخل للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: تصور مقترح، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 70، جويلية، 2013.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- عبد الرحمن توفيق، التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر والانترنت، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر، 2003.
- عبد الرحمن عبد الهاشمي، فائزة محمد فخر العزاوي، الاقتصاد المعرفي وتكوين المعلم، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2009.

- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- عبد السلام الشناق، دور الإدارة المدرسية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (دراسة نوعية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009.
- عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2007.
- عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
- عبد الله عوض الكريم حاج المختار، برامج التدريب الإلكتروني لأخصائي المكتبات والمعلومات في السودان دراسة للواقع والمستقبل، المؤتمر العلمي الثالث، المكتبات والمعلومات بالسودان: الواقع والتطلعات في ظل مجتمع المعرفة، السودان، 2-4 جوان، 2013.
- عدلي زهير، زحوفي نور الدين، الأسس الحديثة لبناء منظمة متعلمة (مدخل إدارة المعرفة)، الملتقى العلمي الدولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات: دراسة بعض التجارب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، يومي 04 و 05 ماي 2015.
- عصام حسن السعيدي، إدارة المنظمات الفندقية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- عصام رمضان، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 28، العدد 10، 2014.
- عفاف صلاح حمدي الياور، التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2005.
- علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الرابعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

- علاء فرج طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- علاء فرحان طالب وآخرون، دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسيه للمنظمة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 07، العدد 30، 2011.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2010.
- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي)، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
- علي حسون الطائي، علي سامي عبد الزهرة الخزعلي، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، 2015.
- علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013.
- علي محمد الخوري وآخرون، التعلم المؤسسي: الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
- عماد أحمد أبو شنب وآخرون، الخدمات الإلكترونية، دار الكتاب الثقافي، إربد، الأردن، 2011
- عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006-2007.
- عواطف عيشوش، التدريب ودوره في إنتاج المعرفة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، المركز الجامعي بالوادي، 2011/2010.

- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
- غالب أحمد الغول، ماجدة أحمد الصرايرة، تكنولوجيا الإدارة التربوية الحديثة (المعلم التكنولوجي)، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 27، العدد 52، 2010.
- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيات المعلومات في منظمات الأعمال: الإستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- فايز حسين، سيكولوجيا الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- فتحى قابيل محمد متولى، التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1990.
- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- فريد راغب النجار، التنمية الإدارية: الإستراتيجيات، التجارب، التحديات، الفعاليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- فطيمة الزهرة بريطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008.

- كامل برير، إدارة الموارد البشرية: إتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
- مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
- مجدي علي حسين الحبشي، التدريب الإلكتروني للمعلمين أثناء الخدمة في ضوء نموذج المدارس الذكية كأحد نماذج التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي (دراسة مستقبلية)، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 34، الجزء الرابع، فبراير 2013.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محمد إبراهيم راشد، التدريب عن بعد: ماهيته، واقعه، ومستقبل إستخدامه في البرامج التدريبية، مجلة مستقبل التربية، المجلد 14، العدد 52، أكتوبر 2008.
- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- محمد الباي، دور التعلم التنظيمي في دعم و تعزيز تسيير المشاريع: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- محمد السيد علي الكسباني، برنامج مقترح عبر الإنترنت لتنمية كفايات التدريب لدى موجهي التعليم العام، مؤتمر معايير الجودة والإعتماد في التعليم المفتوح في مصر والوطن العربي، المجلد الأول، كلية التربية، بور سعيد، 27-28 مارس 2010.
- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.
- محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،2007.
- محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.

- محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- محمد جمال الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبي، المملكة العربية السعودية، 2013.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
- محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
- محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010.
- محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد درّه، تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب، تنمية الرافدين،المجلد 33، العدد 104، 2011.
- محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- محمد موسى الشريف، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، الطبعة الرابعة، دار الاندلس الخضراء، المملكة العربية السعودية، 2003.
- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأدرن، 2012.

- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- محمود عبد العزيز الجمل، التدريب الافتراضي المفهوم والأسس الفكرية والتقييم، المجلة العلمية (كلية التجارة جامعة أسيوط)، المجلد 19، العدد 30 ، مصر، 2001.
- محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والإتصال ومستقبل صناعة الصحافة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- محمود فتحى عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012.
- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، (منظور تكنولوجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- مصطفى يوسف كافي، التعليم الإلكتروني والإقتصاد المعرفي، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2009.
- معروف دويكات، معاذ الاسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين، مؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية، افريل 2007.
- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية: مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، الطبعة الأولى، بدون دار النشر، بدون مكان النشر، 2010.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإتجاهات المعاصرة في التدريب والإستشارات الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- مهدي بن قبلان آل فطيح، التقنيات الإلكترونية للمعلومات ودورها في التعلم التنظيمي بالمديرية العامة للأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015.
- مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياني، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقته بأداء المنظمة: دراسة حالة في مستشفى أردني، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 01، جوان، 2007.
- نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، دار اليازوري، الأردن، 2009.

- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2010.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- نسرين محمود عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للموارد البشرية في المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الإتصال المصرية، المؤتمر الرابع عشر، الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 12-13 ديسمبر 2009.
- نصار محمد الحلالمة، التجارة الإلكترونية في القانون، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل: دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 07، 2014.
- نورة بنت محمد بن إبراهيم المشعل، تصور مقترح لتطبيق التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2013.
- هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- الهاشم حمدي، التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، الأردن، 2013.
- هاني محمد السيد رمضان، الإحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم لاستخدام الوسائط المتعددة و أثرها على تنمية الأداء المهاري لتلاميذ التعليم الإبتدائي، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، مصر، 2010.
- هدى بنت صالح أبو حيمد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2006.
- هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار و مكتبة الهلال، بيروت، لبنان، 2007.
- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2009.

- وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- يورك يرس، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2005.
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- https://www.algerietelecom.dz

2- باللغة الأجنبية:

- A.Chandramohan, Human resource management, S.B.Nangia, New Delhi, 2008.
- Abbas Samadi, Rouholahsohrabi, Elham Sarayvand, The Study of Organizational Learning Influence on Organizational Silence, Journal of Basic & Applied Scientific Research, Vol 3, No 8, 2013.
- Abby Day et al, 500 TIPS for Developing a learning organization, Kogan Page, London, 1999.
- Adrian Furnham, The psychology of behavior at work: The individual in the organization, 2nd edition, Psychology press, USA, 2005.
- Adrianna Kezar, What Campuses Need to Know About Organizational Learning & the Learning Organization, New Directions for Higher Education, No131, 2005.
- Alain Hosdey, Jacques Rogister, Formation en entreprise : Les clés de la réussite, Edi pro, Belgique, 2009.
- Alan Brine, Handbook of library training practice & development, Vol 3, Ashgate Publishing, England, 2009.
- Alan Michael Saks et al, Managing Performance through training & development, 5th edition, Nelson Education, USA, 2010.
- Alfonso J. Gil et al, The training demand in organizational changes processes in the Spanish wine sector, European Journal of Training & Development, Vol 39, No 4, 2015.
- Alfonso J. Gil, Francisco J. Carrillo, Knowledge transfer & the learning process in Spanish wineries, Knowledge Management Research & Practice, Vol 14, No 1, 2016.
- Amy Hawkins Amy, Leaders as Facilitators of Organizational Learning, Doctoral thesis, Regent University, School of Leadership Studies, 2005.
- Andrea Bencsik, Knowledge management initiatives & strategies in small & medium entreprises, IGI Global, Hershey, USA, 2016.
- Andrew J. Dubrin, Essentials of management, 9th edition, South-Western-Cengage learning, USA, 2012.
- Angelo DeNisi, Ricky Griffin, HR3, 3rd edition, Cengage Learning, USA, 2016.
- Anita Rosen, E-learning 2.0: Proven practices & emerging technologies to achieve results, AMACOM books, New York, 2009.
- Ann Gilley et al, The Praeger handbook of human resource management, Volume 1 & 2, Greenwood Publishing Group, USA, 2009.
- Ann L. Cunliffe, Organization theory, SAGE Publications, London, 2008.

- American society training & development, Applying technology to learning: Using today's technology to enhance workplace learning, Info-line, Volume 5, USA, 2001, P 141.
- Arpita Gopal, Chandrani Singh, E-world: Emerging trends in information technology, 1st edition, Excel Books, New Delhi, 2009.
- Arshad Ahmad, Role of Learning Theories in Training While Training the Trainers, International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, Vol 2, No 11, November 2012.
- Arthur K. Yeung, Organizational learning capability, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- Ashok Khurana et al, Human resource management, V.K. enterprises, India, 2010.
- Barbara Carners, Making e-learning stick: Techniques for easy & effective transfer of technology-supported training, ASTED press, USA, 2012.
- Barun Kumar De, Public systems management, New Age International, New Delhi, 2006.
- Benmerzouga Oahiba, Le rôle du e-learning dans le développement des compétences : Cas U.F.C – Fonction publique, Thèse de doctorat, Université Boubakar Belkaide, Tlemcen, 2012.
- Bernard Martory, Tableaux de bord sociaux : Pilotage, animation, décision, éditions Liaisons, Paris, France, 2004.
- Beth Marie Clarke, Enhancing capacity for organisational learning; A perpetual system for primary school practitioners, Doctoral thesis, School of Education, The University of Birmingham, June 2012.
- Bill Brandon, Best of the elearning guild's: learning solutions: Top articles from the emagazine's first five years, Pfeiffer, USA, 2008.
- Bill Holtsnider, Brian D. Jaffe, IT management handbook: Getting your new job done, 2nd edition, Morgan Kaufman publishers, USA, 2007.
- Biswajeet Pattanayak, Human resource management, 3rd edition, Prentice Hall, New Delhi, 2005.
- Bryan, Valerie C, Technology Use & Research Approaches for Community Education & Professional Development, 1st edition, IGI Global, Hershey, USA, 2013.
- Business & Legal Resources, 7 strategies for effective training, USA, 2006, P 13. (http://www.blr.com/dm_downloads/30609500__2016.pdf)
- C B Gupta, Business studies for class XII, 4th edition, Mc Graw Hill, New Delhi, 2007.
- C. B. Gupta, Question bank in business studies for class XII, 7th edition, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 2008.
- Carol Gorelick et al, Performance through learning: Knowledge management in practice, Elsevier, USA, 2004.
- Charmine E.J. Hartel, Yuka Fujimoto, Human resource management, 3rd edition, Pearson, Australia, 2014.
- Chuck Williams, Management, 5th edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2009.
- Chun Wei Choo, The inquiring organization: How organizations acquire knowledge & seek information, Oxford University Press, New York, 2016.

- Claude Blanche Allègre, Anne élisabeth Andréassian, Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel, 1ére édition, De Boeck, Bruxelles, 2008.
- Clive Shepherd, The New Learning Architect, 1st edition, Onlignment, 2011.
- Crispina Rafol Corpuz, Human resource management, Revised edition, Rex Book store, Philippines, 2006.
- Daantje Derks, Arnold B. Bakker, The psychology of digital media at work, 1st edition, Psychology Press, New York, 2013.
- Daniel Robey et al, Information Technology & Organizational Learning: A Review & Assessment of Research, Accounting, Management & Information Technologies, Vol 10, No 2, 2000.
- Danny P. Wallace, Knowledge management: Historical & cross-disciplinary themes, Libraries Unlimited knowledge management series, USA, 2007.
- David Brichall, Damian Woolfall, Corporate e-learning: Delivering business benefits, 1st edition, Grist, London, 2003.
- David Floyd, GCSE Business studies: Revision guide, 1st edition, Letts educational, London, 2006.
- David Goss, Principles of human resource management, 1st edition, Thomson learning, London, 1994.
- David J. Pauleen, G.E. Gorman, Knowledge management: Individual, organizational & social perspectives, Gower Publishing, England, 2011.
- David K. Hayes, Jack D. Ninemeier, Human resources management in the hospitality industry, Wiley, New Jersey, 2009.
- David Leigh, The group trainers handbook: Designing & delivering training for groups, 3rd edition, Kogan Page, London, 2006.
- David Simmonds, Designing & delivering training, 1st edition, Chartered institute of personnel & development, London, 2003.
- Dennis Nickson, Human resource management: For the hospitality & tourism industries, 1st edition, Elsevier, USA, 2007.
- Dipak Kumar Bhattacharyya, Human resource planning, 2nd edition, Excel Books, New Delhi, 2006.
- Don Morrison, E-learning strategies: How to get implementation & delivery right first time, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.
- Donald J. Ford, Bottom-line Training performance based results, Training Education Management, USA, 2005.
- Edgar R. Weippl, Security in e-learning, Springer, USA, 2005.
- Edward T. Chen, Successful E-Learning in Corporations, Communications of the IIMA, Vol 8, No 2, 2008.
- Efraim Turban et al, Electronic commerce: A managerial & social networks perspective, 8th edition, Springer, USA, 2015.
- Elayne Coakes, Steve Clarke, Encyclopedia of Communities of Practice in Information & Knowledge Management, IDEA Group Reference, Hershey, USA, 2006.
- Elisabeth Rossen, Basics of e-learning, Info line, Issue 0109, American Society for training & development, USA, 2001.

- Engin Karadağ, Leadership & Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies, Springer, New York, 2015.
- Ethan S. Sanders, Sivasailam Thiagarajan, Performance intervention maps: 36 strategies for solving your organization's problems, American Society for Training & Development, USA, 2001.
- Eugene Sadler-Smith, Learning & Development for Managers: Perspectives from Research & Practice, Blackwell Publishing, USA, 2006.
- Evan M. Berman et al, Human resource management in public service: Paradoxes, processes, & problems, 3rd edition, Sage publication, USA, 2010.
- Farid M. Qawasmeh, Ziad S. Al-Omari, The learning organization dimensions & their impact on organizational performance: Orange Jordon as a case study, Arab economic & business journal, Vol 8, No 1, 2013.
- Fawzy Soliman, Learning Models for Innovation in Organizations: Examining Roles of knowledge transfer and human resource management, IGI Global, Hershey, USA, 2013.
- Faycel Bencheman, Géraldine Galindo, Gestion des ressources humaines, 4éme édition, Lextenso éditions, Paris, France, 2013.
- Fredrick Muyia Nafukho, Beverly J. Irby, Handbook of Research on Innovative Technology Integration in Higher Education, IGI Global, Hershey, USA, 2015.
- Fritz Dorvilier, Apprentissage organisationnel et dynamique de développement local en Haiti, Presse Universitaires de Louvain, Belgique, 2005.
- Fu Lee Wang et al, Handbook of research on hybrid learning models: Advanced tools, technologies, & applications, IGI Global, Hershey, USA, 2010.
- G Pandu Naik, Training & development: Text, research & cases, 1st edition, Excel Books, Newdelhi, 2007.
- G. Murugesan, Human resource management, 1st edition, University science press, New delhi, 2011.
- Gang Shen, Xiong Huang, Advanced research on electronic commerce Web application & communication, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, London, 2011.
- Gary Dessler, Fundamentals of Human Resource Management, 3rd Edition, Pearson Education, Edinburgh Gate, 2014.
- George M. Piskurich, The AMA handbook of e-learning: Effective design, implementation, & technology solutions, AMACOM, New York, 2003.
- George P. Huber, Organizational Learning: The Contributing Processes & the Literatures, Organization Science, Vol 2, No 1, February 1991.
- Gérard Kœnig, L'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux, Revue française de Gestion, N° 160, 2006.
- Geri E. McArdle, Training design & delivery, 2nd edition, American society for training & development, USA, 2007.
- Goksoy, Asli, Organizational Change Management Strategies in Modern Business, IGI Global, Hershey, USA, 2015.
- Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, Human resource management: Linking strategy to practice, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011.
- Gurpreet Randhawa, Human resource management, Atlantic, New Delhi, 2007.
- Haenakon Kim, Advances in Technology & Management, Proceedings of the 2012 International Conference on Technology and Management (ICTAM 2012),

International Convention Center Jeju, Jeju-Island, Korea, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012.
- Halelly Azulay, Employee development on a shoestring, The American society for training & development, USA, 2012.
- Hamed Alvansaz et al, The impact of knowledge management technologies (KMTs) on organizational learning: Case study in YAZD Electrical Distribution Company (YEDC), Indian Journal of Fundamental & Applied Life Sciences, Vol 4 (S1), April-June 2014.
- Heidi Kramer, Measuring the Effect of E-Learning on Job Performance, Doctoral thesis, Nova Southeastern University, 2007.
- Hossein Bidgoli , Electronic commerce: Principles & Practice, Academic Press, USA, 2002.
- Hsiu-Yen Hsu, Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, & Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn, Doctoral thesis, University of Minnesota, June 2009.
- Hubert Saint-Onge, Charles Armstrong, The conductive organization: Building beyond sustainability, Routledge, USA, 2011.
- Ian Palmer, Cynthia Hardy, Thinking about management, Sage Publications, London, 2000.
- Information Resources Management Association, Networking & telecommunications: concepts, methodologies, tools, & applications, IGI Global, Hershey, USA, 2010.
- Insik Cho, Exploring the relationship between dimensions of organizational learning & firms' financial & knowledge performance in the Korean business context, Doctoral thesis, University of Illinois at Urbana-Champaign, 2009.
- Jaber Moghaddampour et al, Illuminating employees' organizational silence, Management Science Letters, Vol 3, N 8, 2013.
- Jack J. Phillips, Return on Investment in Training & Performance Improvement Programs, 2nd edition, Butterworth–Heinemann, USA, 2003.
- Jack J. Phillips, Ron Drew Stone, How to measure training results: A pratical guide to tracking the six key indicators, McGraw-Hill, USA, 2000.
- Jackie Clifford, Sara Thorpe, Workplace learning & development: Delivering competitive advantage for your organization, Kogan Page, London, 2007.
- James Bradley Harrington, Organizational learning: A Theoretical overview & case study, Doctoral thesis, Boston university, 2000.
- James L. Bess, Jay R. Dee, Understanding College & University Organization: Theories for Effective policy & practice, Stylus Publishing, Virginia, 2012.
- James L. Burrow et al, Business Principles & Management, 12th Edition, Thomson South-Western, USA, 2008.
- Jamil Sadeghifar et al, The Relationship between Organizational Learning & Staff Empowerment in Hospital: A Correlational Study in Iran, Asian Social Science, Vol 10, No 16, 2014.
- Jane Bozarth, E-learning solutions on a shoestring: Help for the chronically underfunded trainer, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.
- Janis Fisher Chan, Training fundamentals, Pfeiffer, USA, 2010.

- Jean Boivin et al, Le défi de la gestion des emplois, Les presse de l'université laval, Canada, 1990.
- Jean Helms Hills et al, Understanding organizational change, Routledge, New York, 2009.
- Jean Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 6éme édition, Vuibert, Paris, 2011.
- Jerry W. Gilley et al, Philosophy & practice of organizational learning, performance, & change, Perseus Publishing, Cambridge, 2001.
- Jigisha D. Pardesi, Emerging trends in information technology, 1st edition, Nirali Prakashan, India, 2007.
- Joan E. Pynes, Human resources management for public & non profit organizations: A strategic approach, 3rd edition, Jossey-Bass, USA, 2009.
- John Hayes, The theory & practice of change management, 4th edition, Palgrave Macmillan, New York, 2014.
- John Martin, Organizational Behaviour & Management, 1st edition, Thomson Learning, London, 2005.
- John P Wilson, Human resource development: Learning & training for individuals & organizations, Kogan Page, London, 1999.
- John Qi Dong, Chia-Han Yang, Information technology & organizational learning in knowledge alliances & networks: Evidence from US pharmaceutical industry, Information & Management, Vol 52, No 1, 2015.
- John Stredwick, An introduction to human resource management, 2nd edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.
- John Stredwick, An Introduction to Human Resource Management, 3rd edition, Routledge, 2013.
- John Thompson, Frank Martin, Strategic management: Awareness & Change, 5th edition, Cengage Learning South western, United Kingdom, 2005.
- Jon M Werner, Randy L. DeSimone, Human resource development, 6 th edition, South Western Cengage learning, USA, 2012.
- Jon M. Werner, Randy L. DeSimone, Human resource development, 5th edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2009.
- Joseph M. Firestone, Mark W. McElroy, Key issues in the new knowledge management, Butterworth–Heinemann, USA, 2003.
- Josep-Maria Batalla-Busquets, Carmen Pacheco-Bernal, On-the-Job E-Learning: Workers' Attitudes and Perceptions, The international review of research in open & distance learning, Vol 14, No 1, 2013.
- Juani Swart et al, Human resource development: Strategy & tactics, 1st edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
- Julie Hodges, Roger Gill, Sustaining change in organizations, SAGE Publications, London, 2015.
- K. Aswathappa, Human resource & personnel management: Text & cases, 4th edition, Mc Graw-Hill, New Delhi, 2005.
- Karen jerling, Education, training & development in organizations, 1st edition, Technikon SA, South Africa, 1996.
- Karen Lawson, Improving on-the-job training & coaching, American society for training & development, USA, 1997.

- Karl M. Kapp, Winning e-learning proposals: The art of development & delivery, J. Ross Publishing, USA, 2003.
- Karminder Ghuman, K Aswathappa, Management: Concept, Practice & Cases, Tata McGraw Hill, New Delhi, 2010.
- Katharina Smolarczyk, Georg Hauer, An Investigation of the Idea of Individual Learning in Enabling Organizational Change, Procedia: Social & Behavioral Sciences, Vol 130, 2014.
- Kathleen Horner Wall, Organizational learning from near misses, incidents, accidents, & fatalities: A multiple case study of the USA amusement industry, Doctoral thesis, Columbia University, 2011.
- Kathryn W.Hegar, Modern human relations at work, South-Western, Cengage learning, 11th edition, USA, 2012.
- Kaye Thorne, Blended learning: How to integrate online & traditional learning, 1st edition, Kogan Page, London, 2003.
- Kenneth Fee, Delivering e-learning: A complete strategy for design, application, & assessment, Kogan Page, London, 2009.
- Kishor Vaidya, Inter-organizational information systems & business management: Theories for researchers, IGI Global, Hershey, USA, 2012.
- Lawrence J. Gitman, Carl McDaniel, The future of business: The essentials, 3rd edition, Thomson South-Western, USA, 2008.
- Lena Aggestam, Learning organization or knowledge management–Which came first, the chicken or the egg?, Information technology & control, 2015, Vol 35, No 3.
- Leo Baas, Cleaner production & industrial ecology, Eburon Academic, The Netherlands, 2005.
- Lesley A. Brown, Designing & developing electronic performance support systems, Digital Press, USA, 1996.
- Lorna Uden et al, The 8th International Conference on Knowledge Management in Organizations: Social & Big Data Computing for Knowledge Management, Springer, Allemagne, 2014.
- M. A. Lapré, I. M. Nembhard, Inside the Organizational Learning Curve: Understanding the Organizational Learning Process, Foundations & Trend in Technology, Information & Operations Management, Vol 4, No 1, 2010.
- M. Afzalur Rahim, Managing conflict in organizations, 4th edition, Transaction Publishers, New Brunswick, 2011.
- M. S. Bowles, Relearning to e-learn: Strategies for electronic learning & knowledge, 1st edition, Melbourne university publishing, Australia, 2004.
- M.H. Huysman, Dirk de Wit, Knowledge Sharing in Practice, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands, 2002.
- Madhurima Lall, Sakina Qasim Zaidi, Human resource management, 1st edition, Excel Books, New Delhi, 2008.
- Magued Iskander, Innovations in E-learning, Instruction Technology, Assessment, & Engineering Education, Springer, Dordrecht, 2007.
- Marc J. Rosenberg, Beyond e-learning: Approaches & technologies to enhance organizational knowledge, learning, & performance, Pfeiffer, San Francisco, 2005.
- Marcus Heidmann, The Role of Management Accounting Systems in Strategic Sensemaking, Deutscher Universitäts-Verlag, Germany, 2008.

- María Isabel Barba Aragón et al, Training & performance: The mediating role of organizational learning, BRQ Business Research Quarterly, Vol 17, No 3, 2014.
- Marianna Sigala et al, Information & Communication Technologies in Tourism 2007, Proceedings of the International Conference in Ljubljana, Slovenia, SpringerWien, 2007.
- Marie Prat, E-learning réussir un projet: Pédagogie, Méthodes et outils de conception, déploiement, évaluation, Edition ENI, France, 2008.
- Mark W. Mcelroy, The New Knowledge Management: Complexity, learning, & sustainable innovation, Routledge, New York, 2011.
- Martine Fabre et al, équipes RH acteurs de la stratégie l'e-rh: Mode ou révolution?, édition d'organisation, France, 2003.
- Martyn Sloman, The Changing world of the trainer: Emerging good practice, 1st edition, Elsevier, USA, 2007.
- Mary L. Broad, Beyond transfer of training: Engaging systems to improve performance, Pfeiffer, USA, 2005.
- Max Messmer, Human Resources Kit for dummies, 2nd Edition, Wiley Publishing, Indianapolis, Indiana, 2007.
- Md. Aminul Islam et al, Effect of Demographic Factors on E-Learning Effectiveness in A Higher Learning Institution in Malaysia, International Education Studies, Vol 4, No 1, February 2011.
- Michael A. Hitt et al, Organizational behavior, 3rd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011.
- Michael A. Hitt et al, Management, 3rd edition, Pearson Education, New Jersey, 2012.
- Michael A. Richard et al, Employee assistance programs: Wellness/ enhancement programming, 4th edition, Charles C Thomas, USA, 2009.
- Michael Armstrong, Strategic human resource management: A guide to action, 3rd edition, Kogan Page, London, 2006.
- Michael Doyle, Dreamweaver MX e-Learning Toolkit: Building Web-Based Training with Course Builder, Wiley Publishing, New Jersey, 2003.
- Michael G. Jarrett, The Psychodynamics of Top Teams and the Impact on Strategic Organisational Leaming: Three Case Studies in the Public Sector, Doctoral thesis, School of Management, Cranfield University, 1998.
- Michael J. Tippins, Ravipreet S. Sohi, IT Competency & Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?, Strategic Management Journal, Vol 24, No 8, 2003.
- Miguel-Angel Sicilia, Competencies in Organizational E-learning: Concepts & Tools, Idea Group, USA, 2007.
- Mihai C. Bocarnea et al, Online instruments, data collection, & electronic measurements: organizational advancements, IGI Globale, Hershey, USA, 2013.
- Miltiadis D. Lytras, Patricia Ordonez de Pablos, Knowledge ecology in global business: managing intellectual capital, IGI Global, Hershey, USA, 2009.
- Mousa Masadeh, Training, Education, development & learning: What is the difference?, European Scientific Journal , Vol 8, No10, 2012.

- Muhammad Faizal Iylia Mohd Ghazali et al, Conceptualizing Learning Organization towards Sustaining Learning Organization's Performance, International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, Vol 5, No 1, January 2015.
- Mukesh Dhunna, J.B.Dixit, Information technology in business management, 1st edition, University science press, New Delhi, 2010.
- Nada Khachlouf, Apprendre dans les réseaux de PME : Le rôle des contacts personnels, L'Harmattan, Paris, 2013.
- Nancy D. Erbe, Approaches to managing organizational diversity & innovation, IGI Global, Hershey, USA, 2014.
- Nancy M. Dixon, The organizational learning cycle: How can learn collectively, 2nd edition, Gower, England, 1999.
- Neal F. Chalofsky et al, Handbook of Human Resource Development, John Wiley & Son, New Jersey, 2014.
- Nick Wilton**,** An introduction to human resource management, 1st edition, Sage publications, London, 2011.
- Olagunju, Mary Mofoluwake, Effect of training on employees' performance in negerian banking industry, Author House, USA, 2014.
- P.sharma, Knowledge Management, A P H Publishing Corporation, New Delhi, 2008.
- Paul Banfield, Rebecca Kay, Introduction to human resource management, 2nd edition, Oxford University Press, New York, 2012.
- Paul Darbyshire, Instructional technologies: cognitive aspects of online programs, IRM Press, USA, 2005.
- Peter A. C. Smith, Facilitating Organizational Learning & Knowledge management in transnational organizations, The learning organization an international journal, Vol 13, No 6, 2006.
- Philip Tsang et al, Hybrid Learning, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010.
- Pierre Dupriez, Solange Simons, La résistance culturelle: Fondements, applications et implications du management interculturel, 2éme édition, De Boeck, Bruxelles, 2002.
- Pierre Fraser, Le e-learning dans les organisations du pourquoi au comment, Tome 1, Groupe Axone, Canada, 2006.
- Pieter Grobler et al, Human resource management in south Africa, 3rd edition, Thomson learning, London, 2006.
- Pravin Durai, Human resource management, Pearson, India, 2010.
- R S Dwivedi, A textbook of human resource management, Vikas, New Delhi, 2007.
- R. Jayaprakash Reddy, Personnel management, APH Publishing corporation, New Delhi, 2004.
- Raanan Lipshitz et al, Demystifying organizational learning, Sage Publications, California, 2007.
- Rahul Jain, Business studies XII, 4th edition, V.K. enterprises, India, 2007.
- Ramesh Kumar Miryala, Trends, Challenges & Innovations in Management, Volume I, Zenon Academic Publishing, Hyderabad , 2015

- Rasmita Mohanty, Ranjit Kumar Das, Proceedings of the national conference on Digital libraries: Reshaping Traditional Libraries into Next Generation libraries, Tolani College of commerce, Mumbai, India, 16th – 17th January 2014.
- Ray French et al, Organizational behaviour, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011.
- Raymond A. Noe et al, Fundamentals of human resource management, 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2011.
- Régis Dumoulin et al, La stratégie de A à Z, Dunod, Paris, France, 2010.
- Renju Mathai, Impact of Robust Technology Training through E-Learning in Corporate Hotels in India, Journal of Management Research, Vol 6, No 3, 2014.
- Reynolds, Jake, Robin Mason, How do people learn?, Research report, CIPD Publishing, London, 2002.
- Richard Barrett, Applied business, Nelson thornes, United Kingdom, 2002.
- Richard Pettinger, The learning organization, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002.
- Richard Regis, Strategic human resource management & development, 1st edition, Excel books, New Delhi, 2008.
- Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, Organizational Behavior: Managing People & Organizations, 11th Edition, South-Western, Cengage Learning, USA, 2014.
- Robert Lussier, Christopher Achua, Leadership: Theory, Application, & Skill Development, 5th edition, South Western, Cengage learning, USA, 2013.
- Robert W. Pike, Creative Training Techniques Handbook: Tips, Tactics, & How-To's for Delivering Effective Training, 3rd Edition, HRD Press, US, 2003.
- Roger Lewis, Roger Trevitt, Business: Vocational a level, 3rd edition, Nelson Thornes, London, 2000.
- Rolf Arnold, Assisted Learning: A Workbook, Bildungstransfer Verlag, Landau, 2010.
- Ronald J. Burke, Cary L. Cooper, Building more effective organizations: HR management & performance in practice, Cambridge University Press, Cambridge, 2008.
- Ronald R. Sims, Human resource development: Today & tomorrow, Information age, USA, 2006.
- Ronan Carbery, Christine Cross, Human Resource Management: A Concise Introduction, 1st edition, Palgrave Macmillan, New York, 2013.
- Rosemary Thomson, Christopher Mabey, Developing human resources, Routledge, USA, 2011.
- Ruth Colvin Clark, Richard E. Mayer, e-learning & the science of instruction: Proven guidelines for consumers & designers of multimedia learning, 2nd edition, Pfeiffer, USA, 2008.
- Ryan Watkins, Doug Leigh, Handbook of improving performance in the workplace, Volume 2: Selecting & implementing performance interventions, International Society for Performance Improvement, USA, 2010.
- S Van Aswegen et al, Human resource management: Fresh perspectives, Pearson education, south Africa, 2009.
- S.D. Geet et al, Human resource management, 1st edition, Nirali Prakashan, India, 2009.

- Sakthivel Murugan, Management principles & practices, 1st edition, New age international, New Delhi, 2004.
- Sanjaya Mishra, Ramesh C. Sharma, Interactive multimedia in education & training, Idea group, USA, 2005.
- Santhiru Sekar Murugiah, Facilitating organizational learning to enhance capacity to manage emerging business challenges: Case study of safe finance in Malaysia, Doctoral thesis, Columbia University, 2008.
- Saul Carliner, Patti Shank, The e-Learning Handbook: Past Promises, Present Challenges, Pfeiffer, San Francisco, 2008.
- Scott Snell, George Bohlander, Managing Human Resources, 16th edition, South-Western, Cengage Learning, USA, 2013.
- Shang Gao, Lazar Rusu, Modern Techniques for Successful IT Project Management, IGI Global, Hershey, USA, 2015.
- Sogol Talebian et al, Information & communication technology (ICT) in higher education: advantages, disadvantages, conveniences & limitations of applying e-learning to agricultural students in Iran, Social & Behavioral Sciences, Vol 152, 2014.
- SP Robbins et al, Organisational behaviour: Global & southern African perspectives, 2nd edition, Pearson edition, South Africa, 2009.
- Stefan Hrastinski, Therese Monstad, Exploring the relationship between the use of an interactive video website & organizational learning, New media & society, 2014, Vol 16, No 4.
- Stefanie Gooren-Sieber, Information Management for Digital Learners: Introduction, Challenges, & concepts of personal information management for individual learners, University of Bamberg Press, Bamberg, 2014.
- Stephan Atsou et al, L'e-learning une solution pour votre entreprise !, Edi-pro, Belgique, 2009.
- Stéphane Balland, Ann Marie Bouvier, Management des entreprises en 24 fiches, Dunod, France, 2008.
- Stephen J. Gill, The manager's pocket guide to organizational learning, HRD Press, Amherst, Massachusetts, 2000.
- Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, Organizational behavior: Emerging knowledge & practice for the real world, 5th edition, The McGraw-Hill Irwin, New York, 2010.
- Sun Joo Yoo, Wenhao David Huang, Can e-learning system enhance learning culture in the workplace? A comparison among companies in South Korea, British Journal of Educational Technology, Vol 47, No 4, 2016.
- Suzan Lewis, Cary L. Cooper, Work-life integration: Case studies of organizational change, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.
- Tapan K Panda, Knowledge management: A global perspective, 1st edition, Excel Book, New Delhi, 2008.
- Tapomoy Deb, Managing human resources & industrial relations, 1st edition, Excel books, New Delhi, 2009.
- Tarek Lassoued, Les déterminants de l'adoption de l'e-learning: étude empirique au sein de l'entreprise tunisienne, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, France, 4 Juin 2010.

- Thair Khdour, Shaima Salem, The effects of integrating knowledge management with E- Learning systems, Proceedings of 2014 Zone 1 Conference of the American Society for Engineering Education.
- To gether with business studies XII, 1st edition, Rachna Sagar, New Delhi, 1998.
- Tom Short, Roger Harris, Workforce Development Strategies & Practices, Springer Science, Singapore, 2014.
- Tony Bray, The training design manual: The complete practical guide to creating effective & successful training programmes, 2nd edition, Kogan Page, United Kingdom, 2009.
- Tony Feldman, Multimedia, 1st edition, Blueprint, London, 1994.
- Trevor L. Amos, Human resource management, 3rd edition, Juta, South Africa, 2008.
- Ulla Eriksson-Zetterquist et al, Organization theory: A practice based approach, Oxford University Press, New York, 2011.
- V S P Rao, Human resource management: Text & cases, 2nd edition, Excel books, 2005.
- V.G. Kondalkar, Organization effectiveness & change management, PHI learning private, New Delhi, 2009.
- Vivien Martin, Managing projects in human resources, training & development, Kogan Page, London, 2006.
- Walter J. Flynn et al, Healthcare human resource management, 3rd edition, Cengage Learning, USA, 2015.
- Waman S Jawadekar, Knowledge Management: Text & Cases, Tata Mcgraw-Hill, New Delhi, 2011.
- Wan-Tzu Wong, Neng-Tang Norman Huang, The Effects of E-Learning System Service Quality & Users' Acceptance on Organizational Learning, International Journal of Business & Information, Vol 6, No 2, 2015.
- Wayne F.Cascio, Herman Aguinis, Applied psychology in human resource management, 6th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005.
- William Horton, Evaluating e-learning, American society for training & development, USA, 2003.
- William J. Rothwell, H. C. Kazanas, The strategic development of talent, 2nd edition, HRD Press, USA, 2003.
- William M. Pride et al, Business, 10th edition, South-Western Cengage learning, USA, 2010.
- William R. King, Knowledge management & organizational learning, Volume 4, Springer, New York, 2009.
- Y. L. Giri, Human resource management: Managing people at work, 1st edition, Nirali prakashan, India, 2008.
- Y.K. Singh, H.S. Rawat, Human resource management, APH Publishing corporation, New Delhi, 2006.
- Y.L. Jack Lam. L, Reconceptualizing a dynamic model of organizational learning for schools, Journal of Educational Administration, Vol 42, No 3, 2004.
- Yeo, Roland K, Building knowledge through action systems, process leadership & organizational learning, Foresight, Vol 8, No 4, 2006.

- Yuhfen Diana H. Wu, Connie K. Haley, The Relationship Development & Learning Organization Dimensions, Journal of Library & Information Science, Vol 37, No 2, October, 2011.
- Zacharoula Andreopoulou et al, E-innovation for sustainable development of rural resources during global economic crisis, IGI Global, Hershey, USA, 2014.
- Zeineb Ben Ammar Mamlouk, Nacef Dhaouad, E-formation et développement des compétences, La Revue des Sciences de Gestion, N° 226-227, Juillet-octobre 2007.

الملاحق

ملحق رقم 01

الإستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه تحت عنوان: " **دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي**"، نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية ومصداقية، علما بأن تعاونكم معنا هو دعم للبحث العلمي، والمعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها **بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي**.

ملاحظة: يرجى الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

مع خالص الشكر لكريم تعاونكم

الجزء الأول: التدريب الإلكتروني

المحور الأول: استخدام الحاسوب والإنترنت

1- استخدام الحاسوب:

هل تمتلك حاسوب شخصي	نعم ☐ لا ☐
درجة التحكم في استخدام الحاسوب	ضعيفة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐
هل تلقيت دورات تدريبية في الحاسوب	نعم ☐ لا ☐

2- استخدام الانترنت:

هل استفدت من دورات تدريبية في الانترنت	نعم ☐ لا ☐
كم ساعة تقضيها في استخدام الانترنت بالتقريب	....
درجة التحكم في استخدام الإنترنت	ضعيفة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐

المحور الثاني: تفضيل نوع التدريب

➢ هل تفضل نوع التدريب:

- التدريب التقليدي (وجهاً لوجه) ☐
- التدريب الإلكتروني (عن طريق الشبكة: الانترنت، الانترانت) ☐

لماذا؟ أذكر السبب: ....

....

....

المحور الثالث: برنامج التدريب الإلكتروني

➢ ما هو المكان الذي تتابع فيه التدريب الإلكتروني؟

- العمل ☐ - العمل والمنزل ☐
- المنزل ☐ - مقهى الإنترنت Cyber Café ☐
- أخرى: حدد...

➢ أي من الطرق التالية تستخدمها أكثر في برامج التدريب الإلكتروني؟

- المحادثة والدردشة (Chat) ☐ المنتدى (Forum) ☐
- المحاضرة المرئية (Visio conférence) ☐ البريد الإلكتروني (E-mail) ☐
- المحاضرة السمعية (Audio conférence) ☐ الأرضية (Plate forme) ☐
- أخرى: أذكرها ....

➢ ما رأيك في تصميم الموقع المستخدم في برنامج التدريب الإلكتروني:

- جيد ☐ - مقبول ☐ - ضعيف ☐

➢ كيف تقيم تفاعلك مع موقع التدريب الإلكتروني؟

- سهل جدا ☐ - سهل نوعا ما ☐ - صعب ☐

➢ ما هي اللغة المستعملة في برنامج التدريب الإلكتروني؟

- الفرنسية ☐ - العربية ☐ - الفرنسية والعربية ☐
- الإنجليزية ☐ - الإنجليزية والفرنسية ☐

➢ هل تساعدك اللغة المستعملة في برنامج التدريب الإلكتروني على التدرب بسهولة؟

- نعم ☐ - إلى حد ما ☐ - لا ☐

الجزء الثاني: دور التدريب الإلكتروني في تعزيز التعلم التنظيمي

أولا: إسهامات التدريب الإلكتروني

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	المرونة					
01	يقدم التدريب الإلكتروني تسهيلات، وأساليب تعليمية تمنع الملل.					
02	يراعي التدريب الإلكتروني ظروف المتدربين كالعوائق المادية والسفر، أو المرض، أو الإعاقة.					
03	يمكن التدريب الإلكتروني من متابعة التدريب في أي مكان يلائم المتدرب مثل العمل، المنزل.					
04	يمكن التدريب الإلكتروني من التدرب حسب الوقت الذي يلائم المتدرب.					
05	يمكن التدريب الإلكتروني المتدرب من التدرب في جو من الخصوصية والاستقلالية.					
06	يراعي التدريب الإلكتروني الفروق الفردية بين المتدربين ومنها قدرة المتدرب ان يتدرب بسرعة أو ببطئ.					
07	يشجع التدريب الإلكتروني المتدرب على طرح الأسئلة والتعبير عن الآراء بحرية دون حرج.					
08	يمكن التدريب الإلكتروني من توفير وقت التنقل والسفر.					
09	يمكن التدريب الإلكتروني من تنظيم الوقت بحيث ينظم المتدرب وقت تدريبه بما يتناسب مع ظروف العمل والعائلة.					
10	يمكن التدريب الإلكتروني من توفير واختصار الوقت في التدريب بتجاوز المواد والنشاطات التي يعرفها المتدرب (يمكن تجاوز المعلومات التي يعرفها المتدرب).					

	الاتصال					
11	يسمح التدريب الإلكتروني بسهولة الاتصال بالمدرب خارج أوقات عمل التدريب الرسمية من خلال البريد الإلكتروني مثلا.					
12	يسمح التدريب الإلكتروني بسهولة الإتصال والتفاعل بين المتدربين عن طريق الدردشة في منتديات النقاش وغرف الحوار وغيرها.					
	المهارات					
13	ينمي التدريب الإلكتروني لدى المتدرب مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر والبحث عن المعرفة.					
14	يسمح التدريب الإلكتروني للمتدرب بتطوير مهارات استخدام الحاسوب والانترنت.					
	التكلفة					
15	يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة السفر والتنقل والمعيشة للمتدربين.					
16	يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة غياب العامل المتدرب عن العمل.					
17	يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة المكاتب، والمدربين.					
18	يساهم التدريب الإلكتروني في تخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع للمواد التدريبية (تكلفة إعداد وتوزيع المواد التدريبية)					
	سهولة الحصول على المادة التدريبية					
19	يمكن التدريب الإلكتروني من توزيع المواد التدريبية بسهولة.					
20	يسهل التدريب الإلكتروني من وصول عدد أكبر من المتدربين لنفس المادة التدريبية إلكترونيا في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية.					
21	يسهل التدريب الإلكتروني عملية تعديل وتحديث محتوى المادة التدريبية.					

ثانيا: التعلم التنظيمي

	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	إكتساب المعرفة					
	إكتساب المعرفة داخليا					
22	تقوم المؤسسة باستقبال الآراء والملاحظات والمقترحات من العاملين بشكل مستمر.					
23	تنمي المؤسسة معارفها وكفاءاتها بفضل عمليات التدريب.					
24	إتاحة الفرصة والإمكانية للعمال في اتخاذ المبادرات في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة.					
25	تشجع المؤسسة على التعلم من الأخطاء بتجنب المعاقبة أو التوبيخ على الأخطاء (مبدأ الحق في الخطأ).					
26	تسمح المؤسسة للعاملين بالانتقال من وظيفة لوظيفة اخرى أو من ادارة لأخرى.					
27	الإتصال بالمديرين والعاملين السابقين، والاستفادة من تجاربهم.					
	إكتساب المعرفة خارجيا					
28	تقوم المؤسسة باستقطاب أفراد ذوي الخبرة والكفاءة العالية للاستفادة من معارفهم وخبراتهم.					
29	تشارك المؤسسة في المؤتمرات والندوات والملتقيات للاستفادة من التوصيات والنتائج التي توصلت اليها.					
30	تقوم المؤسسة بالاتصال بالجامعات ومراكز الابحاث والاستشارات والاستفادة من خبراتها في هذه المجالات.					
31	تقوم المؤسسة بالمقارنة المرجعية (Benchmarking) للإستفادة من المعارف الجديدة.					
	توزيع المعلومات					
32	تقوم المؤسسة بإعداد التقارير، والكتيبات والمجلات والنشرات الدورية وتوزيعها على العاملين لنشر المعلومات.					

					يتم تبادل المعلومات بين العاملين عن طريق مختلف شبكات الاتصال الموجودة بالمؤسسة (الانترانت، الانترنت، البريد الالكتروني).	33
					تنظم المؤسسة لقاءات واجتماعات دورية مع العاملين لنشر المعلومات وإعطاء التعليمات.	34
					تشجع المؤسسة على العمل الجماعي لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين.	35
					توفر المؤسسة مناخ يساعد على تبادل المعلومات بين العاملين بشكل رسمي أو غير رسمي.	36
					تفسير المعلومات	
					يتم تجميع وتصنيف وتبويب المعلومات لتسهيل استخدامها.	37
					يتم تحليل و تفسير المعلومات حسب متطلبات كل وظيفة لاتخاذ قرارات فعالة.	38
					تقوم المؤسسة بتوظيف (استخدام) أدوات وبرامج مساعدة لتحليل وتفسير المعلومات (...... ,Excel, Access).	39
					تعمل المؤسسة على اشراك العاملين ذوي الخبرة وأصحاب الكفاءات في عملية تحليل وتفسير المعلومات.	40
					تشكل المؤسسة فرق عمل للتعاون على تفسير المعلومات.	41
					الذاكرة التنظيمية	
					تمتلك المؤسسة قاعدة البيانات لتخزين المعارف والخبرات وبحيث تكون قادرة على استخدامها في وقت لاحق.	42
					جميع العاملين في المؤسسة يمكنهم الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسة دون قيود وفي أي وقت.	43
					يتم تحديث قواعد بيانات بشكل مستمر.	44
					تسعى المؤسسة إلى حفظ المعرفة بطريقة صحيحة وبتقارير موجزة و مكتوبة.	45
					تستخدم المؤسسة وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة.	46

47	تقوم المؤسسة بتدوين المقترحات والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملون والخبراء وحفظها في قواعد البيانات.					
48	تقوم المؤسسة بتوثيق المشكلات التي واجهتها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا،وتوثيق حالات النجاح.					

الجزء الثالث: المعلومات الأولية

الجنس	ذكر ☐	أنثى ☐	
العمر	أقل من 25 سنة ☐ من 36 الى 50 سنة ☐	من 25 الى 35 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐	
الحالة العائلية	أعزب ☐ مطلق ☐	متزوج ☐	أرمل ☐
المستوى العلمي	متوسط ☐ مهندس ☐ ماجستير ☐	ثانوي ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐	ليسانس ☐
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ ☐ إطار سامي ☐	عون تحكم ☐	إطار عادي ☐
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 14 سنة ☐	من 5 سنوات إلى 09 سنوات ☐ من 15 سنة فأكثر ☐	
عدد دورات التدريب الإلكتروني	دورة واحدة ☐ دورتان ☐ ثلاثة دورات فأكثر ☐		

ملحق رقم 02

أسماء الأساتذة محكمي الإستبانة

الرقم	اللقب و الإسم*	مكـان العمـل	البلـد
01	الدكتور أحمد العزام	جامعة جدارا	الأردن
02	الدكتور الحاج مداح عرايبي	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	الجزائر
03	الأستاذ الدكتور محمد راتول	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	الجزائر
04	الدكتور محمد فلاق	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	الجزائر

* تم ترتيب أسماء الأساتذة بحسب الترتيب الأبجدي للحروف.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور التدريب الإلكتروني في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم الاستعانة بالمقابلة والاستبانة. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين المستفيدين من التدريب الإلكتروني بمؤسسة اتصالات الجزائر بجميع فروعها والبالغ عددهم 454 متدرب، والعينة المستخدمة هي العينة المقصودة وتحددت ب 107 متدرب.

وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب الإلكتروني بمؤسسة اتصالات الجزائر مازال قيد مرحلة التجريب، كما أن التدريب الإلكتروني يلعب دوراً ضعيفاً في تعزيز مسار التعلم التنظيمي وهذا نتيجة لعدة معوقات (ثقافية، إدارية، بشرية، فنية،...الخ) تحول دون نجاح التنفيذ الفعال لأسلوب التدريب الإلكتروني وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

الكلمات المفتاحية: التدريب، تكنولوجيا المعلومات، التدريب الإلكتروني، التعلم التنظيمي، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract

This study aims mainly to demonstrate the role of e-training in the enhancing organizational learning in the Algerian Telecom enterprise using the analytical descriptive approach. Interviews and distributed questionnaires are used to collect the data. The study population is composed of all trainees who benefit from the e-training in the Algerian Telecom enterprise in all its branches which are 454 trainees. The study sample is composed of 107 trainees selected intentionally.

The study concluded that e-training at Algerian Telecom enterprise is still in the experimental stage. Also, E-training plays a weak role in enhancing organizational learning process as a result of several obstacles (cultural, administrative, human, technical, etc.) prevents the successful effective implementation of the e-training approach and the achievement of its desired objectives.

Keywords: Training, Information Technology, E- Training, Organizational Learning, Algeria Telecom enterprise.

Résumé

L'objectif de cette étude est de démontrer le rôle de l'e-formation dans la promotion de l'apprentissage organisationnel au niveau de l'entreprise Algérie télécom en utilisant une approche descriptive analytique. La collecte d'information terrain a été effectué à l'aide de questionnaires et d'interviews. La population mère concernée par l'étude est composée de 454 employés d'Algérie télécom ayant bénéficié de l'e-formation, et l'échantillon pris est composé de 107 personnes.

L'étude a conclu que l'e-formation dans l'entreprise Algérie Telecom est encore en phase d'expérimentation, d'où la faiblesse du rôle qu'elle joue dans le renforcement de l'apprentissage organisationnel. Cette faiblesse est due à plusieurs obstacles (culturel, administratif, humain, technique, etc...) qui entravent la mise en œuvre effective de la méthode e-formation et la réalisation des objectifs souhaités.

Mots clé : Formation, Technologie de l'information, E-formation, Apprentissage organisationnel, Entreprise Algérie télécom.